

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة أسيوط

كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال



قسم الاقتصاد
بحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد

بعنوان :

أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف

(دراسة حالة: بنك أم درمان الوطني)
2006-2012م

إعداد الطالبة :

أسماء سليمان محمد علي

إشراف الدكتورة :

وجدان مهدي أحمد عبد القادر

يوليو 2013م

III

الاستاذ

قال تعالى :

{ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمَانَ وَكُلًّا
آتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا
مَعَ دَاوُودَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ
وَالتَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ }

صدق الله العظيم

سورة الأنبياء

الآية (79)



- أ -

الإهداء

إلي الشمعة التي حرقت نفسها لكي تضي الآخرين

أبي الغالي

سليمان محمد علي أبو راس

اجمع من شتات الحروف جمالها ومن أزاهير الربيع رحيقها ومن ينابيع العلم
نوراً اهتدي به في ظلمات الحياة واهديه حياة وألفة ومودة

إلي أمي الحبيبة

إلي من تغيب كل الشمس فتبقي شمسهم

مشرقة في سماء حياتي للأبد

إخوتي - زوجي - أبنائي

إليكم جميعاً اهدي ثمرة جهدي المتواضع

- ب -

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف الانبياء والمرسلين ، وعلي اله
وصحبه أجمعين قال (ص) (العلم فريضة علي كل مسلم) .

أتقدم بوافر شكري لجامعة شندي لإتاحتها لي فرصة الدراسة والتحضير لنيل درجة
الماجستير في الاقتصاد وانه من دواعي سروري ان أتقدم بالشكر والعرفان إلي كل
الذين ساهموا معي واطم بالشكر احد منارات العلم بجامعة شندي الدكتورة / وجدان

مهدي احمد عبدالقادر التي تكرمت بالإشراف علي هذا البحث والتي قامت بتوجيهي وإرشادي ومتابعتي وحفتني بالرعاية العلمية ، وتدين لها الباحثة بما تعلمت منها الكثير اولها الصبر والمثابرة وقوة الإرادة فضلاً عن التوجيهات والنصائح المفيدة امد الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية وزادها علماً وعطاءً ونفع بها المسلمين ، كما يسرني ايضاً أن أتقدم بالشكر للممتحن الداخلي والممتحن الخارجي الذين قاموا بمناقشة البحث واشكر كل الإخوة العاملين ببنك امدرمان الوطني والشكر موصول لكل الذين ساهموا معي في إخراج هذا البحث واتقدم بجزيل الشكر الي رئاسة شرطة محلية شندي وعلي راسهم العميد شرطة حقوقي / عنان حامد محمد عمر مدير شرطة محلية شندي والشكر موصول لكل من ساهموا حتي يخرج بحثي هذا في ثوبه الغشيب

ج -

مستخلص الدراسة

تتناول هذه الدراسة اثر استخدام إدارة الجودة الشاملة علي أداء المصارف السودانية وتهدف الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء بنك أم درمان الوطني من خلال تتبع منهجية التطبيق وقياس نتائج هذا التطبيق وفقاً لمؤشرات القياس الرئيسية على الصعيد المالي والتشغيلي.

إتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة إضافة للمنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الدراسة على المصادر الاولية والثانوية إضافة لاستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها بغية التحقق الإحصائي لفرضيات الدراسة.

خلصت الدراسة لعدد من النتائج اهمها منها وجود علاقة طردية بين نظام إدارة الجودة الشاملة وتطور ارباح البنك ، كما ان هنالك علاقة بين تطبيق إدارة الجودة وبين تطور راس المال البنك ، وتوجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و رضاء عملاء البنك ، وكذلك هنالك علاقة طردية ب بين نظام إدارة الجودة الشاملة و رضاء العاملين وتوجد علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأداء العام للبنك .

بناء علي النتائج اعلاه توصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها ضرورة إيجاد منهج علمي لقياس أداء العاملين و من ثم تحفيزهم بناءً عليه ، وكذلك ضرورة العمل علي زيادة منافذ الصراف الآلي بمختلف المواقع الإستراتيجية حتي يسهل للعميل سرعة الوصول إليها وكذلك يمكن من تخفيف الضغط البشرى على الفروع.

Abstract

This study deals with the effect of comprehensive quality system management usage upon the banks performance .

The objective of the study is to analyzing and studying the effect of comprehensive quality system management implementation on Omdurman National Bank execution throughout the methodology tracing and Implementation standard results according to the main performance standard indicators in financial and operational scopes .

The study followed the analytical descriptive method in collection and analysis of data , and depends on the basic sources which collected from references and reports , then the study use (spss) program the statistical package for social Science in order to handle these data analysis with purpose of the study .

The study found a number of results that there is a positive relationship between the comprehensive quality system implementation and profit , and also there is positive relationship between the comprehensive quality system and capital improve , and there is relationship between the comprehensive quality system implementation and the occupational satisfaction .

Based on the above results , the study reached a number of recommendations , that we must find a scientific method in bank labor performance and their motivation , also the need of working referring to A.T.M positions in variable strategic sites so the customers can get it easy without people crowding all over the bank branches .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة	د
Abstract	هـ
فهرس المحتويات	و
المقدمة	
1	1
أسباب اختيار الموضوع-أهمية الدراسة	2
أهداف الدراسة - مشكلة الدراسة - أسئلة الدراسة	3
فرضيات الدراسة- منهج الدراسة -حدود الدراسة- أدوات الدراسة	4
هيكل الدراسة	5
الدراسات السابقة	6
الصعوبات التي واجهت الدراسة	14
الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لنظام الجودة الشاملة	
المبحث الأول : مفهوم الجودة	16
المبحث الثاني : مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة	24
المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة الشاملة	33
الفصل الثاني : جودة الخدمات المصرفية	
المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للخدمات وابعادها	45
المبحث الثاني مفاهيم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها ومزاياها	54

67	المبحث الثالث : مستويات وقياس الخدمات المصرفية
الفصل الثالث : بنك امدرمان الوطني	
75	المبحث الاول : بنك امدرمان الوطني النشأة والتطور والأهداف والهيكل التنظيمي
89	المبحث الثاني : الاهمية الاقتصادية والاجتماعية
95	المبحث الثالث : منهج الدراسة ومعايير قياس الاداء
الفصل الرابع : تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بنك امدرمان الوطني	
102	المبحث الأول : أولاً : قياس نتائج الأداء غير المالية ثانياً : قياس نتائج الأداء المالية
138	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي
196	المبحث الثالث : اختبار الفروض
207	النتائج -التوصيات
209	قائمة المصادر والمراجع
213	الملاحق

فهرس الجد اول

الصفحة	الموضوع
47	جدول(1) تصنيف الخدمات والمنتجات
76	جدول(2) المؤسسون الرئيسيون لبنك أم درمان الوطني
77	جدول(3) تطور رأس المال المدفوع لبنك أم درمان الوطني
92	جدول(4) نماذج المشاريع التي تم تمويلها خلال الأعوام(2005-2011م)
132	جدول(5) أهم مؤشرات الأداء المالي لبنك أم درمان الوطني
133	جدول(6) رأس المال
133	جدول(7) الموجودات
134	جدول(8) الودائع تحت الطلب
134	جدول (9) حقوق أصحاب الاستثمار (الودائع الاستثمارية)
135	جدول(10) حقوق الملكية
135	جدول(11) الإيرادات
136	جدول(12)المصرفيات
137	جدول(13) الأرباح
137	جدول(14)نسب العائد على ودائع الاستثمار
138	جدول(1/2/5)توزيع المبحوثين حسب النوع
139	جدول(2/2/5)توزيع المبحوثين حسب العمر
140	جدول(3/2/5)توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
141	جدول(4/2/5)توزيع المبحوثين حسب الوظيفة
142	جدول(5/2/5) منذ متى تتعامل مع البنك
143	جدول(6/2/5) تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة والسرعة
144	جدول(7/2/5)يهتم موظفو البنك بمعرفة احتياجات العميل ويسعون لتحقيقها
145	جدول(8/2/5)يتمتع موظفو البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء

146	جدول(9/2/5) يمتلك البنك تجهيزات ومعدات متطورة
147	جدول (10/2/5) يلتزم العاملون في البنك بالانضباط في المواعيد
148	جدول(11/2/5) الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في تطور دائم
149	جدول(12/2/5) التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة
150	جدول (13/2/5)مظهر العاملين في البنك أنيق ولائق
151	جدول(14/2/5) التصميم والتنظيم الداخلي للبنك مرتب ومريح
152	جدول(15/2/5) يتمتع موظفو البنك باليقظة الدائمة
153	جدول(16/2/5) يهتم موظفو البنك بمعرفة مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة
154	جدول(17/2/5) يقدم موظفو البنك الاعتذار للعميل عند الضرورة
155	جدول (18/2/5) يهتم البنك بإرسال كشف حساب دوري للعميل
156	جدول(19/2/5)يتمتع موظفو البنك بروح التعاون فيما بينهم من أجل إرضاء العملاء
157	جدول(20/2/5) يعمل البنك تحت شعار العميل أولاً
158	جدول(21/2/5) الهاتف المصرفي سهل ويساعد في معرفة الرصيد والمعلومات المصرفية الأخرى
159	جدول(22/2/5) يستجيب العاملون في البنك لاحتياجات العملاء بشكل فوري
160	جدول(23/2/5)يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة
161	جدول(24/2/5) أشعر بالأمان عند تعاملي مع البنك
162	جدول(25/2/5) يتمتع موظفو البنك بدرجة مرونة عالية

	أثناء تقديم الخدمة
163	جدول (26/2/5) يمتلك العاملون في البنك درجة مهارة عالية لتنفيذ الخدمة
164	جدول (27/2/5) يمتاز العاملون في البنك بدرجة اتصال وسلاسة مع العملاء
165	جدول (28/2/5) مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة
166	جدول (29/2/5) هل أنت راضي عن مستوى الخدمات المصرفية للبنك
167	جدول (30/2/5) ما هو مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه
168	جدول (31/2/5) هل تعتقد أن الخدمات التي يقدمها البنك كلها
169	جدول (32/2/5) هل اقتنعت بخدمة الصراف الآلي
170	جدول (33/2/5) لجودة الخدمات تأثير على قرار طلب خدمات هذا البنك
171	جدول (34/2/5) ما هو تقييمك لمدى صدق المعلومات الواردة عن البنك
172	جدول (35/2/5) ما مدى راضك عن أداء هذا البنك
173	جدول (36/2/5) هل توصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك
174	جدول (37/2/5) هل لديك مقترحات
175	جدول (38/2/5) توزيع المبحوثين حسب العمر
176	جدول (39/2/5) توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية
177	جدول (40/2/5) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
178	جدول (41/2/5) توزيع المبحوثين حسب سنين الخبرة
179	جدول (42/2/5) بصفة عامة أنا راضي عن عملي في البنك
180	جدول (43/2/5) نستطيع القول بأن طق تقييم أداء العاملين

	المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة وعلمية
181	جدول(44/2/5) يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة
182	جدول(45/2/5) نستطيع القول بأن مستوى الأجور في البنك مناسب
183	جدول(46/2/5) طرق تقييم الأداء عادلة وواضحة لأدائي في البنك
184	جدول(47/2/5) طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك طرق تقليدية
185	جدول(48/2/5) هل هنالك تناسب بين حجم العمل اليومي وعدد العاملين
186	جدول(49/2/5) هل توجد ضغوط عمل بسبب نقص الكادر البشري
187	جدول (50/2/5) حصل العاملون في البنك على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم
188	جدول(51/2/5) يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة للعاملين
189	جدول(52/2/5) يمكن القول بأن أداء العاملين في البنك
190	جدول(53/2/5) نستطيع القول بأن مستوى الرضاء الوظيفي
191	جدول(54/2/5) أي نوع من أنواع الحوافز يُطبق في البنك
192	جدول(55/2/5) ما هو مستوى الخدمات التي يقدمها البنك
193	جدول (56/2/5)هل تشرك الإدارة العليا العاملين في بعض القرارات
194	جدول (57/2/5) هل يستطيع الموظف أخذ قسط من الراحة أثناء ساعات العمل
195	جدول(58/2/5) هل تواجهك أي مشاكل أثناء عمالك

الصفحة	الموضوع
49	(1) مشاركة الزبون (الخدمة- السلعة)
64	(2) نموذج الفجوات لنوعية الخدمة
72	(3) الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة
85	(4) الهيكل التنظيمي لبنك أم درمان الوطني
98	(5) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز
138	(1/2/5) توزيع المبحوثين حسب النوع
139	(2/2/5) توزيع المبحوثين حسب العمر
140	(3/2/5) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
141	(4/2/5) توزيع المبحوثين حسب الوظيفة
142	(5/2/5) منذ متى تتعامل مع البنك
143	(6/2/5) تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة والسرعة
144	(7/2/5) يهتم موظفو البنك بمعرفة احتياجات العميل ويسعون لتحقيقها
145	(8/2/5) يتمتع موظفو البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء
146	جدول (9/2/5) يمتلك البنك تجهيزات ومعدات متطورة
147	جدول (10/2/5) يلتزم العاملون في البنك بالانضباط في المواعيد
148	(11/2/5) الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في تطور دائم
149	جدول (12/2/5) التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة
150	(13/2/5) مظهر العاملين في البنك أنيق ولائق
151	(14/2/5) التصميم والتنظيم الداخلي للبنك مرتب ومريح
152	(15/2/5) يتمتع موظفو البنك باليقظة الدائمة
153	(16/2/5) يهتم موظفو البنك بمعرفة مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة
154	(17/2/5) يقدم موظفو البنك الاعتذار للعميل عند الضرورة
155	(18/2/5) يهتم البنك بإرسال كشف حساب دوري للعميل
156	(19/2/5) يتمتع موظفو البنك بروح التعاون فيما بينهم من أجل إرضاء العملاء

157	(20/2/5) يعمل البنك تحت شعار العميل أولاً
158	(21/2/5) الهاتف المصرفي يسهل ويساعد في معرفة الرصيد والمعلومات المصرفية الأخرى
159	(22/2/5) يستجيب العاملون في البنك لاحتياجات العملاء بشكل فوري
160	(23/2/5) يتم الرد على الشكاوى والاستفسارات بسرعة
161	(24/2/5) أشعر بالأمان عند تعاملي مع البنك
162	(25/2/5) يتمتع موظفو البنك بدرجة مرونة عالية أثناء تقديم الخدمة
163	(26/2/5) يمتلك العاملون في البنك درجة مهارة عالية لتنفيذ الخدمة
164	(27/2/5) يمتاز العاملون في البنك بدرجة اتصال وسلاسة مع العملاء
165	(28/2/5) مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة
166	(29/2/5) هل أنت راضي عن مستوى الخدمات المصرفية للبنك
167	(30/2/5) ما هو مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه
168	(31/2/5) هل تعتقد أن الخدمات التي يقدمها البنك كلها
169	(32/2/5) هل اقتنعت بخدمة الصراف الآلي
170	(33/2/5) لجودة الخدمات تأثير على قرار طلب خدمات هذا البنك
171	(34/2/5) ما هو تقييمك لمدى صدق المعلومات الواردة عن البنك
172	(35/2/5) ما مدى راضك عن أداء هذا البنك
173	(36/2/5) هل توصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك
174	(37/2/5) هل لديك مقترحات
175	(38/2/5) توزيع المبحوثين حسب العمر
176	(39/2/5) توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية
177	(40/2/5) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
178	(41/2/5) توزيع المبحوثين حسب سنين الخبرة
179	(42/2/5) بصفة عامة أنا راضي عن عملي في البنك

180	(43/2/5) نستطيع القول بأن طق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة وعلمية
181	(44/2/5) يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة
182	(45/2/5) نستطيع القول بأن مستوى الأجور في البنك مناسب
183	(46/2/5) طرق تقييم الأداء عادلة وواضحة لأدائي في البنك
184	(47/2/5) طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك طرق تقليدية
185	(48/2/5) هل هنالك تناسب بين حجم العمل اليومي وعدد العاملين
186	(49/2/5) هل توجد ضغوط عمل بسبب نقص الكادر البشري
187	(50/2/5) حصل العاملون في البنك على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم
188	(51/2/5) يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة للعاملين
189	(52/2/5) يمكن القول بأن أداء العاملين في البنك
190	(53/2/5) نستطيع القول بأن مستوى الرضاء الوظيفي
191	(54/2/5) أي نوع من أنواع الحوافز يُطبق في البنك
192	(55/2/5) ما هو مستوى الخدمات التي يقدمها البنك
193	(56/2/5) هل تشرك الإدارة العليا العاملين في بعض القرارات
194	(57/2/5) هل يستطيع الموظف أخذ قسط من الراحة أثناء ساعات العمل
195	(58/2/5) هل تواجهك أي مشاكل أثناء عمالك

ن

المقدمة :

تعتبر الأنظمة المصرفية من أهم اختراعات المجتمعات الحديثة وركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لأي دولة ، إذ أنها لا غنى عنها وذلك لدورها الحيوي في تجميع الأموال وتوظيفها

والخدمات المتعددة التي تقدمها سواء كانت خدمات مالية أو ائتمانية أو استثمارية ، أو غير ذلك من الخدمات المصرفية التي تحتاج إليها مؤسسات الأعمال الحديثة إضافة إلى ذلك نجد أن البنوك تقوم بدور مهم في تنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة عن طريق التوسع في الائتمان أو تطبيقه ومما يزيد من أهمية الخدمات المصرفية ارتفاع وتيرة المنافسة والتطور التقني وازدياد وعي المستهلك مما يستوجب تطوير هذه الخدمات وأساليب تقديمها وتحسينها بصورة مستمرة لتلبي إحتياجات ومتطلبات المستفيدين منها. وقد شهد منتصف القرن الماضي ظهور الجهاز المصرفي السوداني في الاقتصاد الوطني وأصبحت المصارف الوطنية والأجنبية في إزدياد مستمر نتيجة للتوسع في الإقتصاد مما زاد من حدة التنافس بينها. وبدورها أدت حدة المنافسة بين المصارف إلى التفكير جدياً في تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية لكسب رضا العملاء في الداخل والخارج . وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة وتحقيق أهدافها ووصول للنجاح ، كان لزاماً عليها البحث عن وسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، هكذا فكرت إدارات المصارف في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، حيث أنها تعتبر المفتاح الإستراتيجي لتحقيق أهدافها وضمان نجاحها وخلق وضع تنافسي مميز لها.

يتكون هيكل الجهاز المصرفي السوداني من البنك المركزي والبنوك التجارية (مشاركة ، حكومية وأجنبية) والبنوك المتخصصة (مشاركة وحكومية) تتوزع جغرافياً في جميع بقاع السودان . إضافة للمؤسسات المالية الأخرى منها شركات التأمين ، وصندوق ضمان الودائع ، وسوق الأوراق المالية وغيرها من المؤسسات المالية الأخرى .

وقد أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف إلى تحسين أداء وزيادة جودة خدماتها ورفع قدرتها التنافسية ، مما حدا بنا إلى دراسة مراحل وكيفية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأثره على أداء المصارف باختيار دراسة حالة بنك أم درمان الوطني كنموذج لقياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف السودانية للفترة من (2006م -2012م) .

2- أسباب إختيار الموضوع :-

تعود أسباب إختيار الموضوع لأهمية دور المصارف الاجتماعية والإقتصادية ودورها في دفع عجلة التنمية الإقتصادية بالبلاد والمساهمة في خفض حدة الفقر وتوفير الخدمات

المالية والمصرفية ولتأكيد أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف يؤدي إلى ترقية الأداء في المصارف. وذلك مما لا شك فيه، لأن الخدمات المصرفية الجيدة مطلب أساسي تسعى جميع المصارف إلى تحقيقه من خلال العمل المستمر على تطوير خدماتها في ظل تشابه عروض جميع المصارف في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء. وبالتالي أصبح تحسين مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأدوات التنافسية القوية في تأمين الإستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموماً والمصارف على وجه الخصوص و كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في بيئة العمل المصرفي. نتيجة لتزايد حدة المنافسة في السوق المصرفي وإدراك البنوك لأهمية دراسة وإشباع حاجات ورغبات العملاء كهدف رئيسي كما تواجه المصارف السودانية تحديات كبيرة في ظل المنافسة الحادة والمتوقعة نتيجة لدخول عدد من المصارف الأجنبية لفتح فروع لها في السودان علاوة على إنشاء مصارف جديدة .

3- أهمية البحث :-

تتمثل أهمية البحث في الآتي :

- 1 - تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الكبير الذي يلعبه القطاع المصرفي في عملية التنمية الإقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر إحدى الدعامات الأساسية التي يقوم عليها الإقتصاد القومي. وذلك لدورها الطليعي في المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للأفراد وتنمية البيئة الإقتصادية والاجتماعية .
- 2 - أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف ، كمنهج إداري حديث يؤدي إلى تحسين جودة الأداء في مختلف أوجه وأنشطة المؤسسات وكأداة إستراتيجية للمنافسة ووسيلة لبقاء المؤسسات وإستمراريتها.

4- أهداف البحث :-

يهدف البحث إلي الآتي:-

- 1-التعريف بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها .
- 2-تتبع عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بنك امدرمان الوطني - فرع الرئاسة لمعرفة إمكانية التطبيق وفقاً للمبادئ الأساسية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 3- معرفة مؤشرات قياس الأداء الرئيسية المالية وغير المالية وقياس الأداء وفقاً لهذه المؤشرات
- 4- مقارنة نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مع فترة ما قبل التطبيق .
- 5- تقييم أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بنك امدرمان الوطني في الفترة ما بين (2006م - 2012م) .

5.مشكلة البحث :-

تتمثل مشكلة البحث في مايلي:-

إن طبيعة ونمطية الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة المصارف المحلية و إنخفاض مستوى جودتها في بعض الحالات جعلت العديد من العملاء يطلبون الخدمة المصرفية عند الضرورة لإستخدامها وليس لجودتها. وقد أدى ذلك إلى إنخفاض في مستوى الرضاء عن الأداء بالمصارف المحلية، ومن هنا تسعى هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء بنك امدرمان الوطني.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء بنك امدرمان الوطني. من ثم دراسة مؤشرات قياس الأداء لنتائج تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصارف

6- أسئلة الدراسة:-

هنالك العديد من الأسئلة في هذا المجال نذكر جزء منها يتمثل في الآتي :

أ/ هل قامت إدارة بنك أمدرمان الوطني بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالطريقة العلمية الصحيحة؟.

ب/ هل أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة الي تحسين وضع البنك التنافسي وتقديم الخدمات المصرفية بصورة أفضل مما كانت عليه؟.

ج/ هل تقوم إدارة البنك بتحسين جودة خدماتها وتطويرها بشكل مستمر؟.

د/ هل أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالبنك إلي رفع الحالة المعنوية للعاملين وتحسين أدائهم من خلال التدريب على نظام إدارة الجودة الشاملة؟.

هـ/ هل أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلي زيادة رضا العملاء؟.

و/ هل أدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلي زيادة أرباح البنك؟.

7- فرضيات البحث :-

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية :

- 1- هناك علاقة طردية بين اثر تطبيق نظام الجودة الشاملة وزيادة وتطور أرباح في البنك .
- 2- هناك علاقة طردية بين اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و زيادة حجم راس المال .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ورضا العاملين في البنك.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأداء العام للبنك

8- منهج البحث :-

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي وصف الظاهرة محل الدراسة ثم

تحليل بيانات الدراسة كما يعتمد البحث علي منهج دراسة الحالة .

9- حدود البحث :-

1- الحدود المكانية :-

بنك أمدرمان الوطني الفرع الرئيسي ولاية الخرطوم .

2- الحدود الزمانية :-

الفترة ما بين (2006-2012م) .

10- أدوات البحث:-

1-الملاحظة .

2-الاستبانة .

3-المقابلة الشخصية.

11- هيكل البحث :-

يشمل هيكل البحث أربعة فصول ، ويشتمل كل فصل على ثلاثة مباحث .
يتعرض الفصل الأول للمفاهيم الأساسية لنظام الجودة الشاملة حيث يتناول المبحث الأول مفهوم الجودة المعايير – الأهمية – الأهداف ، ويتطرق المبحث الثاني إلي التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة الشاملة . أما المبحث الثالث يختص بالتنفس المصرفي . أما الفصل الثاني فيختص بجودة الخدمات المصرفية . حيث يقوم المبحث الأول بتعريف المفاهيم الأساسية للخدمات المصرفية وأبعادها . أما المبحث الثاني فيتناول جودة الخدمات المصرفية من حيث المفاهيم و الخصائص . والمبحث الثالث يتحدث عن مؤشرات قياس الخدمات المصرفية ، يتناول الفصل الثالث بنك امدرمان الوطني حيث يتطرق المبحث الأول للتعريف بالبنك من حيث النشأة والتطور ، الأهداف ، الهيكل التنظيمي و فروع البنك . أما المبحث الثاني فيتناول الأهمية الاقتصادية لبنك أمدرمان الوطني المبحث الثالث فيتطرق إلي نموذج البرنامج الرئاسي للجودة والتميز الفصل الرابع فيختص بمؤشرات قياس الأداء . حيث يقوم المبحث الأول بدراسة مؤشرات قياس الأداء غير الرئيسية(النوعية) ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية (المالية) و يختص المبحث الثاني بتحليل المعلومات عن أفراد مجتمع البحث ،المبحث الثالث يختص باختبار فرضيات الدراسة .

1- دراسة (Lehtinen and Lehtinen 1982) خدمة الجودة دراسة أبعاد الجودة هلستكي

معهد إدارة الخدمة، بينت الدراسة أن الجودة في مجال الخدمة تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية هي: (1) الجودة المادية ممثلة بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ، وجودة المنظمة والانطباع الذهني عنها، والجودة التفاعلي ممثلة في نتائج عمليات التفاعلية بين العاملين في المنظمة وعملائها.

2- دراسة (Gronroos:1984) سي جرنورس نموذج إدارة الجودة وتطبيقاتها التسويقية صحيفة

التسويق الأوروبية (2) ، أوضحت الدراسة على وجود ثلاثة أبعاد لجودة الخدمات تتمثل في الجودة الوظيفية وهي التي تتعلق بالعمليات الخاصة بتقديم الخدمة، والانطباع الذهني عن المنظمة يتوقف بدوره على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة ، وكيفية تقديم الخدمة والتفاعل بين مقدم الخدمة من جهة والمستفيد من جهة أخرى.

3- دراسة (Parasuramann, Zeital and Berry:1985) نموذج ذو علاقة بمفاهيم

خدمة الجودة ومضامينها لبحوث المستقبل (3) ، بينت الدراسة أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح بين الجودة المثلى إلى الجودة المقبولة وبناء على ذلك فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المدركة من قبل العملاء وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الجودة المدركة (الأداء الفعلي) : فإن جودة الخدمة تكون غير مرضية للعملاء.

إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من الجودة المدركة (الأداء الفعلي) : فإن جودة الخدمة تكون مرضية للعملاء.

4- دراسة طاهر موسي عطية (1990م) :-

قياس جودة أداء الخدمة في البنوك السعودية (1) وقد هدفت الدراسة إلي معرفة الآتي :

1) U . Lehtinen and J. Lehtinen , Service Quality : A Study of Quality Dimensions . Helsinki : Service Management Institute , 1982 . P 60 .

2) C , Gronroos A Service Quality Model and its marketing Implications . European Journal of Marketing . 1984 .

3) Z , Parasurmann and A. Berry A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research . Journal of Marketing . 1985 . P 43 .

- 1 - هل تدرك الإدارة في البنوك مايتوقعه عملاؤها الحصول عليه .
- 2 - ماهي العناصر الحاكمة التي يعتمد عليها عملاء البنوك في تحديد مستوي جودة الخدمات التي تقدم لهم .

وقد توصل الباحث إلي عدة نتائج أهمها :-

- 1 - وجود فجوة كبيرة نسبيا بين ما يتوقع العملاء الحصول عليه وبين إدراك البنوك لهذه التوقعات.
- 2 - إن طبيعة الخدمات التي تؤديها البنوك تؤثر علي العناصر التي يعتمد عليها العميل في تحديد مستوي جودة الخدمة.

5- دراسة Joseph P. Cavaness (1993) بناء الجودة في الخدمات (2)

هدفت الدراسة إلي توضيح كيفية تحسين مستوى جودة الخدمة. وقد تم التوصل إلي عدة نتائج وهي:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلي تحسين مستوى الخدمة وهي:-

- 1 فهم احتياجات وتوقعات العملاء.
 - 2 تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية.
 - 3 التعامل مع عدم رضاء العميل بفاعلية.
- 6- دراسة محسن علي الكتبي (1995) " تأثير نوعية الودائع علي مقياس إدراك جودة الخدمات في بنوك قطاع الأعمال التجارية المصرية " (3)
- هدفت الدراسة إلي قياس إدراك عملاء بالبنوك التجارية بالقطاع العام للعوامل المؤثرة علي الجودة الخاصة بالخدمات المصرفية التي تقدم بغرض التعرف علي أكثر عناصر الجودة ادراكاً من وجهة نظر كل من العملاء والعملاء .
- وقد توصل إلي عدة نتائج كان من أهمها :-

- 1 - أن هنالك فجوة فكرية بين آراء مديري فروع البنوك وآراء العملاء حول العوامل المؤثرة في إدراك جودة الخدمات المصرفية .

(1) طاهر موسي عطية ، قياس جودة أداء الخدمة المصرفية في البنوك ، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة الرياض ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الثاني ، (1990)م ص422

2 C. Joseph . Cavaness , H . Manoocheheri , Building Quality into Services . SAM, Advanced Management Journal , Vol . 58,1993 ,No1 .

(3) محسن علي الكتبي، تأثير نوعية الودائع علي مقياس إدراك جودة الخدمات في بنوك قطاع العمال العام التجارية ، دراسة كمية مقارنة بين آراء العملاء من القطاع العائلي وآراء مسئولو البنوك، المال، والتجارة رسالة ماجستير منشورة المجلة المصرية للدراسات التجارية ، العدد (316) السنة السابعة والعشرون ، أغسطس، 1995، ص424.

2 - التحقق من مدى فاعلية مقياس التوقعات / الأداء في التفسير والتنبؤ بمستويات الجودة الكلية من جانب مندوبي البيع لخدمة المعلومات المقدمة لمندوبي البيع في المؤسسات التسويقية للمنتجات المقدمة.

7- دراسة ناجي معلا (1998) " قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية " هدفت الدراسة إلي الكشف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الأردنية (1) من وجهة نظر عملاء هذه المصارف ، وذلك من خلال التعرف علي تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم كما هدفت الدراسة إلي التعرف علي الجوانب الايجابية والسلبية في مجالات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية للبنوك الأردنية .
فروض الدراسة :

- 1 -توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات المصرفية تعزى متغيرات عدد سنوات التعامل مع البنك ومدى تكرار التعامل معها .
- 2 -مستوى جودة الخدمات المصرفية للمصارف الأردنية المقدمة فعلياً للعملاء منخفض مقارنة بمستوى الجودة المتوقع .
- 3 -اتبعت الدراسة منهج دراسة الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي .
وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى الجودة للخدمات المصرفية المقدمة فعلياً كان منخفضاً مقارنة بمستوى الجودة المتوقع .

كذلك أوضحت نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغيري عدد سنوات التعامل مع البنك ومدى تكرار التعامل معه

- 8- دراسة المسند والحموري (1998) اتجاهات التعامل مع المصارف الإسلامية في دولة قطر (2) هدفت إلي دراسة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف القطرية ومدى جودة تقديمها من

وجهة نظر العملاء وكذلك معرفه العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر في تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة .

(1) ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة دراسات الجامعة الأردنية ، المجلد (25) العدد (2) ص (357- 375) .
(2) لولو المسند وقاسم الحموري ، اتجاهات التعامل مع المصارف الإسلامية في دولة قطر ، مجلة التعاون العدد(47) ص247-270.

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي .

- وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها أن حسن معاملة موظفي المصرف ، وسمعه المصرف والثقة بإدارة المصرف ، وسرية المعاملات وتوافر المصرف الآلي - تعد جميعها عوامل مؤثره في قرار اختيار المصرف الإسلامي . كذلك كشفت عن انخفاض الفجوة بين توقعات العملاء من الخدمات وبين الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة لهم فعلياً .

9- دراسة (Angur et al.1999) خدمة الجودة الصناعة المصرفية الدولية ، (1)

هدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية في الهند باستخدام مقياس SERVERf.

10-دراسة (Khanchitpol:2000) عملاء البنوك التايلندية في الصماعة المصرفية (2) هدفت

الدراسة إلى إجراء مقارنة بين جودة الخدمات المصرفية لبنوك أجنبية وأخرى تايلندية ، وذلك

باستخدام مقياس SERVQUAL. وقد كشفت النتائج إن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من

الصدق .كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييد العملاء لجودة الخدمات المصرفية تعزي

لنوع البنك أجنبي أم وطني .

كما تبين أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية تعزي

لمتغيرات عمر العميل ، مدة التعامل مع البنك ، وحجم المدخرات في البنك.

11- دراسة محمد صلاح (2004) " قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الأردن (3)

هدفت الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف الإسلامية في الأردن .

1/ الفرضيات الدراسة :

1- مستوى جودة الخدمات المصرفية للمصارف الإسلامية في الأردن المقدمة فعلياً للعملاء مرتفعه .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك

الإسلامية الأردنية من جهة وكل في مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية :

الجوانب الملموسة ، الاعتمادية ، الأمن .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي :

¹) Angur et service Quality in the Banking Industry . International ,1999. P85.

2) Khanchitpol. An empirical investigation of service quality indicators of foreign versus Thai bank customers in the thai banking industry . Phd Dissertation . Nova Southeastern University . Htt:// WWWlib. Global . umi . com/dissertations 2000 .

3) محمد صلاح ، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة الفقه الإسلامي ، 2004م ص526.

–فقد كشفت الدراسة عن تمتع مقياس (SERVPERF) بدرجة عالية من الثبات والمصدقية وكذلك كشفت عن الانطباع الايجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف ، أما في مجال الاعتماد والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء .

12- دراسة ثامر محمد محارمة (2005م)⁽¹⁾ قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية (دراسة ميدانية).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية القطرية ، من وجهة نظر عملاء تلك البنوك ، وذلك من خلال التعرف علي تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً ، وذلك بتطبيق مقياس (SERVPERF) في قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية .

كما هدفت الدراسة إلى التعرف علي الجوانب الايجابية والسلبية في مجالات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية الأبعاد التالية :

الجوانب الملموسة ، الاعتمادية ، التعاطف ، الأمان ، والاستجابة

وأيضاً هدفت إلى التعرف علي اثر بعض المتغيرات المستقلة المرتبطة بأفراد عينه الدراسة في تصوراتهم لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم فعلياً .

وقامت الدراسة لإختبار الفرضيات التالية :-

الفرضية الأولى : مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية القطرية المقدمة فعلياً للعملاء مرتفعة.

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الوطنية القطرية من جهة وكل من مجالات جودة الخدمات المصرفية التالية الجوانب الملموسة ، الاعتمادية ، الأمانة ، الاستجابة ، التعاطف .

(1) ثامر محمد محارمة، قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية – دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير منشورة ، دورية الادارة العامة المجلد الخامس والاربعون ، العدد (3)، اغسطس 2005 ص ص(511-549)

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق داله إحصائياً في تقييم عملاء البنوك التجارية القطرية لمستوي جودة الخدمات لمصرفية المقدمة فعلياً لهم تعزي لمتغيرات - جنسية العميل والمؤهل العلمي للعميل .
توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :-

- 1- مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر عملاء تلك البنوك مرتفع ، وهذا يعود إلي ارتفاع مستوى جودة الجوانب الملموسة والاعتماد والاستجابة والأمان والتعاطف في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك القطرية فعلياً لعملائها .
- 2- العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية بشكل عام وبين كل عامل من عوامل الجودة الخمسة الجوانب الملموسة ، والاعتمادية ، والاستجابة ، والتعاطف والأمان ، كانت علاقة قوية ، وقد جاء عامل التعاطف في الترتيب الأول ، إذ يساهم المساهمة الأعلى في التأثير في الجودة الكلية للخدمات المصرفية ، يليه عاملا الأمان والاستجابة .
- 3- الفروق الموجودة في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية ككل ولكل مجال من مجالات تكن دالة إحصائية لمتغيري جنسية العميل ومدى تعامل العميل مع البنك ، في حين إن الفروق كانت دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي للعميل .
وأوصت الدراسة بالآتي :-
- 1- أهمية استمرار البنوك الوطنية التجارية القطرية في إجراءات تطوير الخدمات المصرفية وتحويلها لي خدمات الكترونية ، وذلك من اجل زيادة جودة تلك الخدمات ، وكسب رضا ومساندة العملاء . ويمكن هنا إدماج العملاء في عملية التطوير والتحسين لجودة الخدمات المصرفية ، وذلك لمراعاة احتياجاتهم ورغباتهم .
- 2- ضرورة قيام البنوك الوطنية التجارية بإجراء دراسات مستمرة ، لقياس جودة خدماتها ، ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم ، والعمل علي تحسين جوده لخدمات المصرفية في ضوء نتائج تلك الدراسات .
- 3- ضرورة زيادة اهتمام البنوك الوطنية التجارية القطرية بالرد السريع علي الشكاوى والمقترحات التي يقدمها العملاء ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تفعيل دور الهاتف المصرفي والخدمات ، المصرفية الالكترونية ، وتوجيه المزيد من الاهتمام لصناديق الشكاوى والمقترحات .

4- العمل علي تسريع الإجراءات في تقديم الخدمات المصرفية في البنوك الوطنية التجارية القطرية ، وهذا يتطلب بدوره تبسيط الإجراءات وتنمية مهارات العاملين ، والتوسع في استخدام تقنية المعلومات في مجال الخدمات المصرفية.

12- دراسة داليا عز الدين عمر سليمان (2007)⁽¹⁾ جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء دراسة حالة البنوك التجارية السودانية.

اتبعت الباحثة منهجية من واقع التغيرات التي حدثت وما زالت تحدث في المناخ العلمي والاقليمي والقطري علي وجه الخصوص السودان حيث يتم استعراض وصفي لهذا التغيير وعليه تم اختيار المنهج التاريخي لتعريف ببداية العمل المصرفي في السودان ومنهج دراسة الحالة لدراسة حالة البنوك التجارية السودانية.

- هدفت الدراسة إلي إلقاء الضوء علي مفهوم التسويق لمصرفي وعناصر مزج التسويق المصرفي بصورة عامة بجانب أنها هدفت إلي دراسة الخدمات المصرفية المقدمة من الجهاز المصرفي السوداني ومدى جودة تقديمها من وجهة نظر العملاء وكذلك معرفه العوامل الايجابية والسلبية التي تؤثر في تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة .

- توصلت الدراسة إلي النتائج التالية :

1- لا تعطي البنوك التجارية أهمية كافية للجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمات المصرفية المقدمة كموقع البنك وتجهيز الصلات ونظافتها والمظهر العام للعاملين .

2- موظفو البنوك التجارية السودانية لا يعرفون كيف يبديون اللباقة والتعاطف وروح الصداقة مع العملاء مما يشعر بعض العملاء بأهميتهم .

وأوصت الدراسة بالاتي :-

1- ضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجيهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء والتي تستدعي اخذ وجهات النظر بعين الاعتبار سعياً وراء تطوير الخدمات المصرفية المقدمة في السودان

2- تقسيم أو تجزئة سوق الخدمات المصرفية حسب نوعية العملاء

(1) داليا عز الدين عمر سليمان ، جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء دراسة حال البنوك التجارية السودانية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م.

3- ضرورة تدريب الموظفين علي اللباقة وإبداء روح الصداقة والحرص علي الاهتمام بالعملاء بمختلف صفاتهم وطبائعهم .

التعليق على الدراسات السابقة :-

أ- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:-

يلاحظ على هذه الدراسات جميعها أنها تمحورت حول مستوى جودة الخدمات المصرفية وأسباب ارتفاعها التي تعزى إلى ارتفاع مستوى جودة الجوانب الملموسة والإعتمادية والإستجابة ، والأمان والتعاطف في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك. كما لوحظ أن المستوى التعليمي للعملاء يلعب دوراً هاماً في تقييم جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى طبيعة الخدمة التي تؤديها البنوك تؤثر على العناصر التي يعتمد عليها العميل في تحديد مستوى جودة الخدمة، كما تعرضت هذه الدراسة الي طريقة قياس جودة الخدمات المصرفية والتي كان من أهمها مقياس (servQual) والذي يتمتع بدرجة عالية من المصدقية وكذلك مقياس (servperf) تتشابه دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني مع بعض الدراسات السودانية في بعض جزئيات نظام إدارة الجودة الشاملة قبل قياس رضا العاملين ورضا العملاء

ب استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:-

توفير بعض المعلومات والبيانات التي قد تحتاجها الدراسة الحالية.تحديد منهجها وبناء أدواتها وطريق اختيار العينة وفئاتها .

المساعدة في بناء الإطار النظري والإطار العام للدراسة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة إلى جانب الاستفادة من قوائم المراجع بتك الدراسات.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بجودة الخدمات المصرفية بأنها تتناول مؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي بناء علي مؤشرات قياس نموذج رئاسة الجمهورية للجودة والتميز الذي يعتبر نسخة معدلة من النموذج الأوربي .

وبصورة عامة كان للاطلاع علي الدراسات السابقة أثراً إيجابياً على إعداد هذه الدراسة في كافة فصولها ومباحثها وبصورة خاصة أتاح للباحث تناول موضوع البحث وصياغة تساؤلاته بشكل يختلف عن ما سبقه من أبحاث و دراسات.

الصعوبات التي واجهت الدراسة:-

- 1- قلة وجود المراجع العربية التي تتناول هذا الموضوع .
- 2- ندرة وجود دراسات محلية تناولت هذا الموضوع من قبل ,
- 3- قلة الدراسات العربية والاجنية التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية لنظام الجودة الشاملة

- المبحث الأول : مفهوم الجودة
- المبحث الثاني : التطور التاريخي لنظام
إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث : نظام إدارة الجودة الشامل

المبحث الأول
مفهوم الجودة
المعايير - الأهمية - الأهداف

إحتل مفهوم لجودة موقعاً مهماً في مختلف الحضارات حيث إهتمت به كل الحضارات ويظهر هذا المفهوم في الآثار المادية لهذه الحضارات ، مثل الأهرامات ، الأديرة والكنائس القصور والقباب وسور الصين العظيم .

بدأ مفهوم الجودة يلقي اهتماماً متزايداً مع بداية الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الصناعي في أوروبا، فأصبحت جودة السلع والخدمات تمثل الهم الأكبر لمنظمات الأعمال وصار ضبط الجودة أحد أهم الأنشطة الأساسية لهذه المنظمات .

هكذا أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وفلسفة ومنهجية إدارية وأسلوب حياة للمنظمات يمكنها من زيادة قدرتها التنافسية للبقاء والإستمرار في ظل المنافسة المتزايدة والمتغيرات المتلاحقة التي تؤثر على العالم أجمع. وبالتالي تصبح الجودة هي مفتاح النجاح في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية وعنصر هام لبقاء واستمرارية منظمات الأعمال. كذلك ترفع جودة السلع والخدمات من القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال وتزيد مستوي أرباحها.

إكتسب مفهوم الجودة بعداً عالمياً في منظمات الأعمال بمختلف أنشطتها، أحجامها وأنواعها وبعد أن انتبعت هذه المنظمات لأهمية تحسين الجودة كمدخل إستراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المتزايدة داخلياً وخارجياً ، والتطورات التكنولوجية والعولمة وظهور قضايا البيئة ونظرة العملاء للجودة كمعيار أساسي لتقييم وإختيار السلع والخدمات التي تشبع إحتياجاتهم وتلبي رغباتهم . وترتب على هذا الإهتمام السعي لتحقيقها من خلال جملة من الإجراءات والممارسات التي تتطور مع الزمن نتيجة لتطور المعارف العلمية والأساليب والأدوات الإدارية والظروف البيئية المحيطة لتتواءم مع إحتياجات منظمات الأعمال لتحقيق أهداف الجودة ومواجهة تحديات الأسواق وتساعد المنافسة فيها ، نتيجة للتطور التكنولوجي وثورة عالم الإتصالات .

يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية للجودة وأهميتها ومراحل تطورها إضافةً إلي أوجه ودعائم الجودة وطرق قياسها .

مفهوم الجودة:-

نتيجة للعوامل سالفة الذكر و بروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمرحلة تطور حتمي لمواجهة مشكلة تحقيق الجودة ،حتى أصبحت فلسفة ومنهجية إدارية تعم كل أجزاء المنظمة وعلاقتها مع الغير .أصبح مفهوم الجودة متباين المعني نتيجة لتباين منطلقات فهمه والسياق الذي يستخدم فيه . فبينما يراه البعض مرادفاً للسلع والخدمات مرتفعة السعر ' أو مرادفاً للسلع

والخدمات التي تناسب حاجاتهم وتلبي رغباتهم ودرجة إعتماؤها ومدى مقدرتها على الإستمرار في تلبية إحتياجاتهم ، يراه آخرون مرتبطاً بالعملية الإنتاجية ودرجة دقتها .
كما يرجع التباين في مفهوم الجودة إلي طبيعة تباين السلع والخدمات وعلاقتها بكل من المنتج والمستهلك ومدى الخسارة التي يسببها للمجتمع .

تعريف مفهوم الجودة :-

هنالك ثلاثة مداخل أساسية لتعريف مفهوم الجودة ،حيث أن الجودة تعتبر إنعكاساً للمنفعة المتحققة لطرف ما من هذه الأطراف الثلاثة وهي المنتج والمستهلك والمجتمع⁽¹⁾ تتجلى الجودة بالنسبة للمنتج في التصميم ومدى تلبيةه لرغبة المستهلك والمجتمع وأثره في الطلب على منتجاته كما تتجلى في مطابقة المنتج للمواصفات لتأثيرها الفعال في كفاءة وترشيد إستغلال الموارد، أما المستهلك فإنه ينظر للجودة كقيمة أي كيف يمكن للمنتج الجيد أن يحقق له الغرض المقصود وبالتكلفة المقبولة . في هذه الحالة فإن الجودة هنا تعني الإمتياز الذي يمكن للمستهلك أو المنتج تحمله . ويهدف هذا المدخل إلي تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر ، أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائصه بنظرة ذات قيمة عالية ، حيث تظهر وتتجلى المنفعة المتحققة للمستهلك في مدى إشباع إحتياجاته وتحقيق رغباته من خلال إستخدامه للسلع والخدمات، أما من ناحية المجتمع فإن مجموع المنافع المتحققة للمنتج والمستهلك لا تمثل عائداً للمجتمع اذا ألحقت به الأذى أو الضرر . وهنا تتمثل الجودة في تفادي الضرر أو الأذى الذي يمكن أن يقع على المجتمع .
بناءً على ما سبق عرضه يمكن تعريف الجودة من خلال ثلاثة مداخل رئيسية :-

تعريف الجودة من خلال مدخل المستهلك :-

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة لتعريف الجودة ففيه يربط جارفن 1984م⁽²⁾ بين مفهوم الجودة والرضاء وذلك لأن المستهلك بحكم علي منتج ما سواء كان سلعة أو خدمة بانه ذو جودة عالية عندما تكون درجة رضائه عنه عالية. ولكن هنالك صعوبة في الربط بين الرضاء والجودة بشكل دائم نتيجة للأسباب الآتية :-

¹ (بابكر مبارك عثمان ،(دكتور) المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، 2006م) ، ص25
1) بابكر مبارك عثمان ،(دكتور) مصدر سابق ، ص26

1- تعدد خيارات المستهلك و صعوبة تجميعها في منتج واحد حتى ينال قبولاً جماعياً .

2- قد يحدث أحياناً عدم تطابق بين الجودة ورضاء المستهلك .

ويعرف ادوارد ديمينج 1986م Edward Deming، الجودة بأنها " تحقيق إحتياجات وتوقعات المستهلك حاضراً ومستقبلاً " (1)

كذلك يعرف جوزيف جوران 1989م Joseph Juran

الجودة بأنها الملاءمة للإستعمال المقصود(2) ، أي قدرة أداء المنتج للإستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضاء المستهلك و تشبع رغباته. بمعنى أنه كلما كانت الخدمة أو السلعة المقدمة ملائمة لإستخدام المستهلك كلما كانت جيدة و تلبي رغباته .

أما تايلور 1989 Taylor فيعرف الجودة بأنها " الخصائص والسمات الكلية للسلعة أو الخدمة أو النظام ذات العلاقة بقدرتها علي إشباع الرغبات المدركة للمستهلك (3) كما يعرف فيجنباوم 1991م Feiganbaum الجودة بأنها " تحقيق رغبة المستهلك " (4). و يعرف جونسون 1992م Johnson الجودة بأنها " القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و تحقيق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له " (5).

ويعرف ديلورث 1996م Dilworth الجودة بأنها " الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة ، و التي من خلالها تلبي السلعة أو الخدمة عند الإستعمال توقعات المستهلك" (6).

كما يعرفها جون اوكلاند 2000 John Oakland الجودة بأنها " خصائص أو ملامح المنتج أو الخدمة التي لها المقدرة علي تلبية الإحتياجات الظاهرة والمستترة. (7)

(2) نفس المصدر السابق ص 27

(3) نفس المصدر السابق ونفس الصفحة

4) Tylor, J.R. Quality control systems , procedures for planning quality programs ,Mc grow Hill book company 1989 PC17.

(5) عمر أحمد عثمان المقلي (دكتور)، و عبد الله عبد الرحيم إدريس (دكتور)، إدارة الجودة الشاملة ، الخرطوم ابريل 2006، ص 10

(6) نفس المصدر ، ص 10

7) Dilworth, James B; operahoris management design planning and control for manufacturing and services, Mc Graw- Hill Inc , New York , 1996:610 PC609 .

(7) عمر أحمد عثمان المقلي ، د. مصدر سابق ، ص 10

وتعرف كل من الجمعية الأمريكية للجودة والمنظمة الدولية للمقاييس (هيئة المواصفات العالمية ISO)، الجودة بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية للمستهلك من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"⁽¹⁾.

تعريف الجودة من خلال مدخل المنتج :-

يعرف إيفانز 1993م الجودة بأنها المطابقة للمواصفات⁽²⁾، أي القيم المثلي المحددة للسلعة أو الخدمة والانحرافات المسموح بها عن تلك القيم والمحددة من قبل المصممين .

ويعرف فيليب كروسبي 1995م الجودة بأنها المطابقة لإحتياجات أو المواصفات⁽³⁾ أي أن الجودة تعني صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا ما ادي به كروسبي في مفهوم المعيب الصفري الذي يدعو الي عمل الشيء بصورة صحيحة من اول مرة وف كل مرة . ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعه بواسطة المنظمة وعادة ماتستند هذه المعايير علي الرغبة في تحقيق زيادة في انتاجية المنظمة والسيطرة علي التكاليف والعمل علي تخفيضها ،وينطوي تعريف كروسبي علي ثلاثة شروط أساسية لتحقيق الجودة هي :-

1- المطابقة وتعني الإيفاء بالمتطلبات .

2- معيار الأداء هو المعيب الصفري والذي يعني انعدام العيوب .

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ويعني ذلك ان النظام الذي حفظ الجودة هو منع حدوث المعيب وليس التقييم اللاحق للمنتج .
تعريف الجودة من خلال مدخل المجتمع:-

يعرف جينيشى تاجوشى الجودة بأنها تفادي الخسارة التي سببها المنتج للمجتمع بعد إرساله إليه⁽⁴⁾

ويعرف الباحثان النعيم حسن محمد علي وأروي عبدالحميد محمد نور الجودة بأنها " توفر الخصائص والسمات المتعلقة بمنتج ما سلعة أو خدمة المتوقعة من قبل المستهلك لإشباع إحتياجاته وتلبية رغباته الظاهرية والضمنية والمخطط لها مسبقاً من قبل المنتج Producer بناءً على توقعاته

(2) الاتحاد الدولي للاتصالات. الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط، الجزء الأول، ادارة الموارد البشرية، الشبكة العنكبوتية 2012/8/14م الساعة 9:10

(3) عمر أحمد عثمان المقلي (دكتور)، وعبد الله عبد الرحيم إدريس (دكتور)، مصدر سابق ص 10

(4) النعيم حسن محمد علي وأروي عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم – الأساسيات – الأدوات والوسائل، الخرطوم هيئة الخرطوم للطباعة والنشر، 2008م، ص8

(5) بابكر مبارك عثمان (دكتور)، المصدر السابق، ص28

لرغبات المستهلك لكسب رضائه ،والتي تتأتى بجودة التصميم والمطابقة للمواصفات والتكلفة المعتدلة لتتلاءم مع الإستخدام المقصود دون تأثير سلبي علي المجتمع⁽¹⁾
تحليل مفهوم الجودة :-

من تعريف الباحثان النعيم حسن وأروي عبد الحميد نجد أن الجودة هي توفر خصائص وسمات أو مواصفات للمنتج سلعة أو خدمة مطابقة أو أكثر لما في ذهن المستهلك ، تشبع إحتياجاته وتبلي رغباته الظاهرية والضمنية بتكلفة مقبولة. كما أن هذه الخصائص تكون مخططة مسبقاً من قبل المنتج Producer بناءً علي توقعاته لرغبات وإحتياجات العملاء الآتية والمستقبلية ، ويتم تحقيقها من خلال المشاركة التضامنية لكل الأقسام والعاملين بالمنظمة لهدف كسب رضا العميل و تحقيق مستوي ربحية أعلي للمنظمة مع مراعاة الشروط الموضوعية للمحافظة علي البيئة وعدم إلحاق الضرر بالمجتمع.

مما سبق يتضح أن هنالك علاقة عرض و طلب موضوعها المنتج خدمة كانت أم سلعة والذي يحدد المستهلك جودته الفعلية بناءً علي مدي ملاءمته للإستخدام المطلوب.(2)
هكذا فإن مصطلح الجودة يعني أن هنالك مفهومين مرتبطين إرتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض . حيث يرتبط المفهوم الأول بالعلاقة بين المنتج Product المنتج Producer. أي أن المنتج ينظر إلي الجودة من حيث مدى مطابقة المنتج Product للمواصفات المحددة له بحيث يمكن تحديد مواقع الخطأ وإصلاحه أو تفاديه بسهولة قبل تقديمه للمستهلك ، ويمثل هذا الجانب المفهوم التقليدي للجودة والذي يركز إهتمامه حول خلو المنتج من العيوب.
أما المفهوم الثاني فيرتبط بالعلاقة بين المستهلك و المنتج Product ، بمعنى أن المستهلك يري أن الجودة هي ملاءمة المنتج Product للغرض الذي من أجله تم إنتاجه و يعكس هذا المنطق المفهوم الحديث للجودة و الذي يركز إهتمامه علي الإيفاء بمتطلبات العميل .

مفاهيم أخري ذات صلة بالجودة :-

هنالك بعض المصطلحات التي تحدث نوعاً من اللبس والغموض عند الحديث عن مفهوم الجودة ، وعليه لابد من التعرض لها للتفريق بينها لإزالة اللبس والغموض حول فهمها وتحديد مفهومها العلمي الصحيح وهي⁽³⁾:-

(1) النعيم حسن محمد علي وأروي عبد الحميد محمد نور ، المصدر السابق ، ص10

(2) نفس المصدر السابق .

(3) الإتحاد الدولي للاتصالات. الجودة الشاملة فلسفة وتخطيط ، الجزء الأول ، ادارة الموارد البشرية ، الشبكة العنكبوتية 2012/8/4م الساعة 12:30

تخطيط الجودة :-

هي جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة وتركز علي صياغة أهداف الجودة وتحديد العمليات التشغيلية الضرورية والموارد الأخرى اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .ويعتبر تخطيط الجودة من أهم العوامل المساهمة في تحقيق نجاح منظمات الأعمال في ظل المتغيرات المتلاحقة .

ويعتبر تخطيط الجودة هو الخطوة الأولى تجاه تحقيق أهداف الجودة و مفتاح نجاحها.

فهو يمكن المنظمة من إدارة منتجاتها بطريقة تجعلها تتوافق و تتفاعل مع المتغيرات المتلاحقة. هكذا فإن التخطيط هو تلك العملية التي تحقق هذا التوافق و التفاعل . وتخطيط الجودة وفقاً لتعريف المواصفة القياسية الدولية ISO 84021150 ، هو الأنشطة التي تحدد الأهداف و المتطلبات الخاصة بالجودة و تطبيق عناصر نظام الجودة. ويشمل تخطيط المنتج ، التخطيط الإداري و العمليات ، إعداد خطط الجودة و وضع الترتيبات اللازمة لتحسين الجودة. ضبط الجودة(1):-

هو العملية التي يتم من خلالها توفير المعلومات و التغذية العكسية لجعل كل الوظائف متناسقة و مضبوطة ، فهو جزء من إدارة الجودة يشمل الأساليب و الأنشطة التشغيلية التي تهدف إلي مراقبة العمليات لإزالة مسببات الأداء غير المرضي في جميع مراحل العملية التشغيلية للإبقاء بمتطلبات الجودة . أي أنها مجموعة الإجراءات التي تقيس مدي مطابقة المنتج للمعايير المحددة له مسبقاً و التي قد تؤدي إلي تعديل في عمليات الإنتاج ليتم التطابق مع المواصفات المرسومة . و يعتبر الضبط بمثابة الأداء المثلي لتحقيق هدف جودة المنتج النهائي. و ضبط الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية سالفة الذكر هو: "الأساليب و الأنشطة التشغيلية المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة". و يشتمل على "الأساليب و الأنشطة التشغيلية الهادفة إلي مراقبة العمليات و الحد من أسباب الأداء

غير المقبول في جميع مراحل تحقيق المنتج للوصول للفاعلية الإقتصادية المرجوة". و يعتبر ضبط الجودة وسيلة للكشف عن العيوب و ليس لمنع حدوثها. ويعتمد علي أربعة خطوات رئيسة هي:-

- 1.وضع المعايير لتحديد أنماط و تكاليف الجودة المستهدفة.
- 2.تقييم المنتج النهائي و ذلك بمقارنة خصائص المنتج بتلك المواصفات الموضوعه مسبقاً
- 3.إتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح عند تجاوز المواصفات.
4. التخطيط من أجل التحسين المستمر عن طريق تنمية الجهود الدائمة لتحسين الجودة.

¹ (الموسوعة الحرة، الشبكة العنكبوتية يوم 2012/8/10 م الساعة 10:3 م

هكذا فإن ضبط الجودة يعني قيام الإدارة بإتخاذ الإجراءات و الخطوات الكفيلة بالالتزام بمستويات الجودة المحددة لمنتجات المنظمة.
تأكيد الجودة(1):-

تأكيد أو ضمان الجودة وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 84021150 "هو جميع الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها عند الحاجة لتزويد الثقة الكافية بأن المؤسسة قادرة علي تلبية متطلبات الجودة " فهي بالتالي جزء من إدارة الجودة يهدف من خلال التركيز علي جملة من الأنشطة المنهجية المخطط لها والمطبقة ضمن نظام الجودة إلي تأكيد الثقة بأن متطلبات الجودة سيتم تلبيتها وذلك من خلال إيجاد آليات وإجراءات تطبيق في الوقت المناسب للتأكد من إمكانية تحقيق النوعية المرغوب فيها . ويؤكد هذا المفهوم علي مبدأ الوقاية أي منع حدوث العيوب باستخدام أساليب ضبط موثقة علي الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج ويتكون نظام تأكيد الجودة من وظيفتين رئيسيتين هما مراقبة الجودة ، وهندسة الجودة ويعمل هذا المفهوم بمبدأ منع حدوث العيوب بأعتماد أساليب ضبط موثقة علي الأنشطة المنفذة في جميع مراحل تحقيق المنتج product وبناء علي ذلك تحتاج عملية تأكيد الجودة إلي :-

- (1) توفر إجراءات عمل واضحة التنفيذ لتجنب الوقوع في الخطأ وتحقيق المعايير المطلوبة في المنتج Product .
 - (2) توفر ثقة لدي المستهلك .
- تحسين الجودة (2):-

تحسين الجودة هو عبارة عن " الأعمال المتخذة عبر المؤسسة لزيادة فاعلية الأنشطة والعمليات وعائدها بهدف تزويد فوائد إضافية للمؤسسة ولزبائنها " .فهي بالتالي جزء من إدارة الجودة يهدف من خلال تحقيق أفضل ضبط لجميع الأنشطة والعمليات إلي زيادة القدرة علي تلبية متطلبات الجودة من حيث الفاعلية والكفاءة ويعتبر تحسين الجودة هو أساس مفهوم إدارة الجودة الشاملة ويهدف إلي:-

أ - تخفيض تكاليف الجودة .

¹ (الموسوعة الحرة ، الشبكة العنكبوتية يوم 2012/8/10 م الساعة 11:00 م
² (الموسوعة الحرة ، الشبكة العنكبوتية يوم 2012/8/9 م الساعة 1:20 م

ب- تحسين علاقة المنظمة بالعملاء .

ج- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة لمجابهة المنافسة الحادة في بيئة الأعمال .

إدارة الجودة⁽¹⁾:-

هي كافة أنشطة التنسيق المتعلقة بتوجيه وضبط المنظمة فيما يخص الجودة من خلال

الاستعانة بطرق تحقيق الجودة مثل التخطيط ، الضبط وتأكيد وتحسين الجودة ضمن إطار

نظام الجودة .

المبحث الثاني

مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة

أدى الاهتمام المتنامي بالجودة وتعدد مفاهيمها إلي حدوث سلسلة من التطوير المتلاحق

والمستمر للجودة وقد قادت هذه السلسلة من التطور في مفهوم الجودة إلي تحسين جودة السلع

والخدمات ويمكن عرض التطور التاريخي لنظام إدارة الجودة الشاملة وفق المراحل التالية:-

1- المرحلة الأولى التفتيش أو الفحص⁽¹⁾

¹ الموسوعة الحرة ، الشبكة العنكبوتية يوم 2012/8/9م الساعة 1:49 ط

² أحمد سيد مصطفى ، فعالية الجودة في الصناعة ، التعاون الصناعي في الخليج العربي العدد (44) ابريل 1991 ص 18

فقد كانت النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة حول اكتشاف الأخطاء في المنتج وأصبح يروا الجودة في أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات وكان التركيز ينصب علي تحديد الخطوات اللازمة لتصنيعه ، كما كان التفتيش هو وسيلة القياس للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة .

2- المرحلة الثانية مراقبه الجودة⁽¹⁾:

في منتصف القرن العشرين بدأت ثورة الجودة التي ازكتها حدة المنافسة بين الأمريكيين واليابانيين ، في أوائل الخمسينات أدرك اليابانيون ان العجز عن بيع المنتج هو أقوة علامة تحذير لمديري الإنتاج وبينما استغرق الغرب في المنافسة كمدخل أساسي للسوق ، ركز اليابانيون علي ثورة الجودة ، فقد بدؤوها منذ أواخر الأربعينات بعد خسارتهم للحرب العالمية الثانية وإدراكهم لأهمية بناء صناعة قوية مدعومة بجوده عاليه تسهم في بناء اقتصاد قوى .
وتهدف الجودة إلي منع وتقليل نسب العيوب في المنتجات باستخدام الطرق الإحصائية للرقابة علي الجودة .

3- المرحلة الثالثة مرحلة تأكيد الجودة⁽²⁾

في عام 1955 ظهرت مفهوم الجودة علي نطاق الشركة ككل كمفهوم عام متكامل يتصرف بكل الانشطه بما فيها التسويق والتخطيط للإنتاج والتصميم والشراء والهندسة والإنتاج والتوزيع لتشارك في برنامج تأكيد الجودة ، تتمثل فلسفة هذا المفهوم في تأكيد الجودة ضمن برنامج تأكيد الجودة ، تتمثل فلسفة هذا المفهوم في تأكيد الجودة ضمن برنامج تطوير المنتج من خلال

مراحل التصميم والصنع ، وأنه لا توجد إدارة واحدة بالذات مسؤولة عن الجودة ، وانما هي مسئولية كل فرد بالمنظمة من الادارة العليا وحتى ادني عامل علي النطاقين الراسي والافقي

4-المرحلة الرابعة :إدارة الجودة الشاملة (1980 - حتى الان)⁽¹⁾

مفهوم الجودة وتميزها عن نظام إدارة الجودة الشاملة :-

وفي عام 1961م خرج (فيجباموم) بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة متأثراً بالمفهوم الياباني لمراقبة الجودة الذي أوضح أن مسئولية الجودة تقع اساساً وبالدرجة الاولي علي إدارة الانتاج أما

2) www.giv/sdeup.sa/djode/tageer.html

(3)مصدر سابق ص19

(1) أحمد سيد مصطفي ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية ، دار الانجلو المصرية ، القاهرة 2004 .

- الانشطة الاخرى بما فيها مراقبة الجودة فمسئولياتها ثانوية . وان التركيز يجب ان يكون علي إنتاج وحدات جيدة ابتداء ، قبل أن يكون اكتشاف الوحدات المعينة – بالفحص بعد ظهورها .
- واتخذ هذا المفهوم شعار (الجودة من المنبع) وسارعت المصانع الامريكية الي تبني هذه الفلسفة لتدعيم قدراته التنافسية مع المصانع اليابانية ، قد طور اليابانيون هذا المفهوم وكرسوا انفسهم لهذا المفهوم بالاضافة لاسلوب (لاخطا بدلاً من اسلوب مستويات السماح الذي يسمح بقبول نسب من الوحدات المعينة ضمن حدود سماح معينة ونجحوا في ذلك لانهم تبنوا فلسفة منع الاخطاء بدلاً من كشفها او اكتشافها ، بفضل ماطوروه من نظم الانتاج ومراقبة الجودة ، وتمثلت أهم أسس مبدأ (المراقبة الشاملة للجودة) في المفهوم الياباني خاصة في :-
- 1- تصميم فاعل لالات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الاخطاء .
 - 2- جعل كل محطة عمل نقطة مراقبه للجودة لحجز اية وحدة معينة .
 - 3- فحص شامل ودقيق لكل وحدة ناتج فور الانتهاء منها .
 - 4- تهيئة معلومات مرتده سريعه لفريق الانتاج المختص عن الوحدات السليمة والمعيبة وتمثل هذه البنود الاربعه مستويات مراقبه عملية الانتاج ككل .
 - 5- لكل عامل سلطة إيقاف الإنتاج لتجنب إنتاج معيب وله أن يعالج المشكلة طالما كانت في نطاق معرفته .
 - 6- مسئولية تضامنية لكل مجموعة عمل عن تصحيح أخطائها حيث تعاد الوحدات المعينة إلي حيث صنعت .

وفي عام 1962 ظهر مفهوم حلقات الجودة في اليابان ، الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) نقلاً عن أسلوب مراقبة الجودة الذي أتبعه الأمريكيون . وهو عبارة عن مجموعات تطوعية صغيرة من العاملين ، من 7 إلي 12 فرداً (عمال – مهندسون – فاحصون رجال بيع الخ) تجميع دورياً (غالباً أسبوعياً) مع المشرف كقائد أو منسق للحلقة ، للمناقشة وحل المشكلات العلمية في مجالهم مثل الجودة والتكلفة الإنتاجية . وهذا يتيح فرصه المشاركة والتأثير

المتبادل وإشباع الحاجات الاجتماعية بما يسهم في تحسين الأداء ومستوى الجودة . وقد امتد تطبيق هذا المفهوم – منذ أول السبعينات – من اليابان إلي الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية . وفي نفس العام (1962) وبعد خمسة شهور من ظهور مفهوم حلقات الجودة باليابان ، ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم (لا اخطاء) (ZeroDefects) ضمن ما ظهر من مفاهيم وأسس صفرية للتطوير الإنتاجي مثل (Zero stock , Zero stop) ويقوم " لا اخطاء " علي تصميم برامج تستهدف الأداء السليم في المر الأولي . واتخذ هذا المفهوم شعار " ادى عمك سليماً من المرة الأولى إلا ان هذا المفهوم – كما يري " ايشكاوا " منظر حلقات الجودة في اليابان – فشل في ادراك ان مشكلات الجودة تنشأ عن نظام المنطقة ككل وليس عن العمال فقط ، وانه علي خلاف فلسفة حلقات الجودة فقد طلب هذا المفهوم (لا اخطاء) من العامل ان يلتزم بمعايير التشغيل دون محاولة مناقشتها وتقييمها لتحسينها .

وفي عام 1985 بلور " ديمينج مفهوم المراقبة الشاملة للجودة ، محدداً دوراً هاماً للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفالة سبل تعزيزها . وان الجودة مسئولية كل فرد بالمنطقة . وان هذا يتطلب تدريب العاملين علي الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة ، والاهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دورياً بما يسهم في منع قصورها . وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من المنبع بدلاً من تأكيدها بعد الإنتاج⁽¹⁾

المرحلة الخامسة :

نتيجة لفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العالم المغربي ظهر امتياز الأعمال الذي نتج عن دمج إدارة الجودة الشاملة مع الادارة بالأهداف⁽²⁾

يعرف امتياز الأعمال بأنه نظام أداري يحقق رضا الزبائن ويسعي ليفوق توقعاتهم ويعتمد علي مفاهيم وأنشطة وأدوات تجعل العمل الصحيح وتستفيد من المتغيرات لتحقيق التحسين المستمر في الاداء .

مفهوم الجودة وتميزها عن نظام إدارة الجودة الشاملة :-

هنالك فرق كبير بين مفهومي الجودة ونظام إدارة الجودة الشاملة فالجودة حسب المفهوم التقليدي تهتم بالمنتج ، أي أن الجودة هي توفر خصائص أو سمات في منتج ما سلعة أو خدمة تشبع

(1) أحمد سيد مصطفي ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، مرجع سبق ذكره ص 18
(2) مصطفى حامد الحكيم ، (سلسلة محاضرات إدارة الجودة الشاملة) عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة البحر الاحمر ابريل 2007م

احتياجات وتلبي رغبات وتوقعات المستهلك المعلنة وغير المعلنة. بينما يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة تهدف إلي ترسيخ معني جودة الأداء بين جميع العاملين ومختلف إدارات وأقسام المنظمة بشكل شامل وتضامني مع التحسين المستمر الذي يعتبر عماد هذه المنهجية الإدارية. فلم تعد الجودة تعني ببساطة إنتاج منتج أفضل من نظيره المتاح في السوق وإنما تعني رضا المستهلك عن المنتج وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل⁽¹⁾

أوجه الجودة:-

يختلف مفهوم الجودة لدي المنتج عن مفهومها لدي المستهلك وذلك لان مفهوم الجودة لدي المنتج يتم النظر إليه من خلال العناصر الثلاثة المكونة لوجه الجودة المتمثلة في جودة التصميم ، وجودة الأداء ، وجودة الإنتاج أو جودة المطابقة . وتتشترك كل من دعائم الجودة ، وأوجه الجودة في جودة التصميم وجودة التنفيذ أو مطابقة التصميم .

عناصر أوجه الجودة⁽²⁾

(أ) جودة التصميم:-

يعرف جون أوكلاند 2000 جودة التصميم بأنها عبارة عن مقياس لكيفية تصميم المنتج أو الخدمة لتحقيق الإحتياجات وتعتبر المواصفات أحد أهم ملامح التصميم فيما يتعلق بتحقيق الجودة ذلك لان تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادراً علي توفير إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة وقد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج Product بحيث يعكس كل تصميم مستوي جودة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج ومعايير المستهلك . وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات في مايلي:-

(1) توصيف الجودة

(2) وسيلة القياس

(3) طريقة الصيانة

(4) تعديل التصميم

كما يجب أن يكون التصميم أكثر بساطة وأقل تكلفة في نفس الوقت الذي يلبي فيه توقعات

ورغبات المستهلك وأن يتم علي ضوء نتائج دراسات السوق التي تستهدف :-

(1) النعيم حسن محمد علي واروي عبدالحميد ، مصدر سابق ، ص 15

(2) بابكر مبارك عثمان ، مصدر سابق ص 18

1. تحديد المستهلكين .
2. معرفة دوافع المستهلكين وقدراتهم الشرائية و عاداتهم الاستهلاكية .
3. تحديد خصائص المنتجات المنافسة .
4. تحديد حجم الطلب علي كل منتج بما يساعد علي تحديد مدي مناسبة الإنتاج النمطي أو الإنتاج حسب الطلب .

(ب) جودة مطابقة التصميم

تعبر جودة مطابقة التصميم عن مدي تحقيق المنتج سلعة أو خدمة لجودة التصميم، أي أن يتطابق تماماً ما يحصل عليه العميل مع التصميم وأن تتطابق تكاليف العمليات مع المستوى المطلوب . وتقضي جودة المطابقة بأن يلبي تصنيع السلعة أو الخدمة المعايير المحددة في مرحلة التصميم ، ويرتبط هذا الجانب بدرجة الرقابة علي الجودة من مرحلة إمداد المواد الخام الأولية حتي مرحلة تقديم الخدمة أو السلعة النهائية للمستهلك ، ويتضمن ذلك منع وقوع المعيب عادة ما يجري ذلك باستخدام وسائل الرقابة الإحصائية علي العملية التصنيعية . أما إيجاد المعيب فيتم من خلال الفحص والاختبار والتحليل الإحصائي للبيانات وينصب تحليل وتصحيح المعيب علي استقصاء أسباب المعيب وأخذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها مما سلف . أن جودة المطابقة تتأثر بجودة التصميم كما تؤثر جودة المطابقة علي جودة التصميم أيضاً . وتعتمد جودة المطابقة علي عنصرين أساسيين هما :-

1. مقدرة النظام الإنتاجي علي تقديم الخدمة أو السلعة وفقاً للمواصفات الموضوعه مسبقاً .
2. إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لإكتشاف الانحرافات والتعرف علي درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها وتتوقف إمكانية نظام الضبط علي عدد من العناصر منها:-
أ- مدي توفر الأجهزة ، حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد علي الأجهزة الدقيقة والأدوات الحديثة في فحص وضبط جودتها .
ب- مدي توافر خبره المدرب علي استخدام الأجهزة الحديثة وأستقرار نتائجها وفهم مدلولاتها وأستشعار أخطائها .

ج- مدي إمكانية الاعتماد علي الأساليب الإحصائية في اختيار العينات العشوائية .

د - درجة الاهتمام بالجوانب الإجرائية مما يمكن من تحديد معايير الجودة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير الموضوعه .

هـ- تحديد الانحرافات حتي لاتضيع كل الجهود السابقة إذا لم يتم بناءً عليها إتخاذ الإجراء التصحيحي .

(ج) جودة الأداء :-

تعتبر جودة الأداء دالة علي كل من جودة التصميم و المطابقة لأرتباطها بتشغيل المنتج عندما يوضع في الأستعمال أو الخدمة . ذلك لأن الأختبار النهائي لقبول المنتج سلعة أو خدمة يتم من قبل المستهلك وعلي ضوء توقعاته فإن لم يلبي توقعات المستهلك فلا بد من تعديل التصميم وكلاهما يؤثر علي جودة الأداء والتي بدورها تؤثر في كل من جودة التصميم والمطابقة وتعكس جودة الأداء درجة الاعتمادية ، والتي تعني قدرة أداء المنتج سلعة أو خدمة علي الاستمرار في تلبية أحتياجات المستهلك بصورة جيدة خلال فترة من الزمن.

أهمية الجودة :- (1)

تعتبر الجودة ذات أهمية إستراتيجية وحيوية بالنسبة لكل من المستهلك و المنظمات علي إختلاف أنشطتها وأحجامها ذلك لأن جودة المنتج سلعة كان أم خدمة تلعب دوراً مهماً بالنسبة لإستراتيجية المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ففشل المنتج في الإيفاء باحتياجات ورغبات المستهلك لن يعوضه أي جهد تسويقي إضافي . كذلك تؤدي الجودة إلي تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء ومواجهة تحديات المنافسة الحادة في بيئة الأعمال والحصول علي ميزة تنافسية أفضل في السوق . ذلك لأن الجودة تعتبر أحد أهم العوامل الأساسية في تحديد الطلب علي منتجات المنظمة وبالتالي فهي ضمان لبقاء وأستمرارية المنظمة ورفع قدراتها لتحقيق أهدافها بأعتبارها الأداة الفعالة لتحقيق جودة الأداء والمنتج من خلال التحسين المستمر للأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة.

الجودة تعتبر أداة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة ترمي إلي جودة الأداء و المنتج ورضاء العملاء .

وتنعكس أهمية الجودة على :- (1)

(1) سمعة المنظمة :-

(1) بابكر مبارك عثمان (د) ، مصدر سابق ص 23
2 - . بابكر مبارك عثمان ، د ، مصدر سابق ص 29

تكتسب المنظمة شهرتها من جودة المنتجات التي تقدمها للسوق فإذا ما كانت منتجاتها منخفضة الجودة يمكنها من خلال تحسين الجودة أن تحقق الشهرة والسمعة الطيبة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة

(ب) المسؤولية القانونية للجودة:-

تلقي الخدمات أو السلع غير الجيدة في إنتاجها أو توزيعها بمسئولية قانونية علي عاتق المنظمة عن أي ضرر يصيب المستهلك جراء استخدامه لهذه المنتجات . ويترتب علي ذلك تعويضات مالية لرفع الضرر عن المستهلك وربما عقوبات إدارية حكومية رسمية تؤدي إلي توقف المنظمة مؤقتاً مما ينعكس سلباً علي سمعة المنظمة.

(ج) المنافسة العالمية:-

في عصر ثورة المعلومات والاتصالات ، والعولمة والاسواق العالمية ذات المنافسة الحادة تكتسب الجودة أهمية خاصة في استراتيجيات المنافسة فهي تمكن المنظمات من تحقيق وضع تنافسي أفضل لكسب حصة مقدره في السوق العالمية وتحسين الأقتصاد

(د) حماية المستهلك:-

يؤدي تطبيق نظام الجودة في أنشطة المنظمة ككل ووضع مواصفات قياسية محددة إلي تحقيق منتج نهائي عالي الجودة وتعزيز ثقة المستهلك في منتجات المنظمة . كما يساهم في حمايته من الغش التجاري .

(هـ) التكاليف وحصة السوق:-

يقود تطبيق نظام الجودة في جميع عمليات ومراحل الإنتاج إلي إتاحة الفرص لإكتشاف وتلافي الأخطاء مما يجنب المنظمة تكاليف إضافية كما يؤدي إلي تقليل الزمن العاطل عن الانتاج والتكلفة الكلية للمنتج ويزيد أرباح المنظمة.

أبعاد الجودة:-

للجودة أبعاد تحدد مدي إشباع حاجات وتلبية رغبات المستهلك. فالجودة لايعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط بل أن هنالك أبعاداً وظيفية وغير وظيفية . أي أبعاد نوعية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أبعاد الجودة النوعية (1):

(أ) الإعتادية :-

¹ (بابكر مبارك عثمان ،(دكتور) ،مصدر سابق ، ص30

الموثوقية أو الاعتمادية هي مدي جدارة المنتج في الاعتماد عليه وقلّة نسبة احتمالات فشله في أداء مهمته ومدي استهلاكه التدريجي، أي مدي قدرة المنتج علي الاستمرار في الأداء بصورة جيدة تلبي إحتياجات المستهلك خلال فترة من الزمن . وتعتبر الاعتمادية بعداً أساسياً للجودة يركز عليه المستهلك خاصة في السلع المعمرة فكما كانت درجتا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت إحتماالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج .

(ب) مستوي الأداء :-

يمثل هذا البعد المواصفات التشغيلية إضافة إلي المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها والتي تختلف حسب الإتجاهات والرغبات الشخصية لكل فرد .

(ج) المطابقة :-

تعني :- مطابقة المنتج مدي تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً والملائمة للاستخدام الأمثل من قبل المستهلك . ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مطابقة المعايير المحددة . وتعتبر الجودة عالية إذا ما تحققت نسبة (97%) أو أكثر من المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به .

(د) الخصائص الجمالية :-

هي المعايير الذوقية للمستهلك حول المنتجات و المتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدي شعور الأفراد تجاه منتج معين ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس ، النظر ، الصوت ، الذوق و الرائحة .

(هـ) المتانة والعمر الافتراضي للمنتج :-

هي مدة استخدام المنتج وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه للخواص المطلوبة .

(و) تقديم الخدمة :-

يعكس هذا البعد مدي سرعة توفر خدمات الصيانة . وتقاس سرعة الخدمة بتوفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح .

(ز) الخصائص الثانوية أو الإضافية للمنتج :-

هي الخصائص غير الأساسية التي تضاف للمنتج حسب رغبة وطلب المستهلك

(ح) قدرة التحسس بالجودة :-

هي صورة المنتج المرسومة في ذهن أو تصور المستهلك إذا أن هنالك العديد من المنتجات التي يمكن الحكم عليها من خلال السمات المميزة لها أو الماركة أو العلامة

التجارية الخاصة بكل منتج . كما أن هنالك منظمات أعمال تركت إنطباعات إيجابية عن جودة منتجاتها حتي لدي أولئك الذين لم يستخدموها أو يروها سابقاً مثل شركة مرسيدس ، نوكيا وغيرها من الشركات المعروفة .
ويقسم الباحث أستار أبعاد جودة المنتج النوعية سالفه الذكر إلي أبعاد وظيفية وأخري غير وظيفية .⁽¹⁾

أولاً: الأبعاد الوظيفية :-

- الاستفادة من المنتج :- هو الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج
- وظيفة الإعتمادية :- وتتضمن التطابق مع المعايير و متانة خصائص الفشل ، العمر الإفتراضي المتوقع، تكلفة الصيانة ، إمكانية الإصلاح والضمانات .
- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عوامل الأمان والراحة والملائمة .

ثانياً: الأبعاد غير الوظيفية :-⁽²⁾

و تنحصر فيما يلي :-

- (أ) المظهر الخارجي والموديل .
- (ب) الأنطباع الذاتي للمستهلك عن السعر والشهرة .
- (ج) التنويع .

مما سبق يتضح أن للجودة أبعاداً يحتل بعض منها درجة قياس أعلي بالنسبة لمنتج معين بينما يختلف ذلك بالنسبة لمنتج آخر .

أهداف الجودة :-

تنقسم أهداف الجودة إلي أهداف خاصة بضبط الجودة وأخري متعلقة بتحسينها⁽³⁾.

(أ) أهداف خدمة ضبط الجودة :-

هي تلك الأهداف التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وتضاع علي مستوي كل المنظمة بإستخدام متطلبات ذات مستوي أدني تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ، ورضاء المستهلك .

¹ (بابكر مبارك عثمان ، (دكتور) ، مصدر سابق ص 110

² نفس المصدر ص 112

³ (قاسم نايف علوان المحياوي ، مصدر سابق ص 34

(ب) أهداف خدمة تحسين الجودة :-

هي الأهداف التي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي المستهلكين بصورة أكثر .

المبحث الثالث نظام إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأهمية - القواعد والأساسيات

أصبح مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة فلسفة و ثورة إدارية عصرية شاملة وثقافة تنظيمية حديثة تتمثل في مفاهيم إدارية متطورة لمواجهة تحديات المنافسة المحلية و الإقليمية والعالمية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال اليوم وللإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر من خلال المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الإبتكارية والمهارات الفنية المتخصصة .

بتطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة حققت المنظمات العامة والخاصة التي قامت بتطبيق نظام

إدارة الجودة الشاملة على إختلاف أنواعها و أنشطتها و أحجامها نجاح كبير في بعض الدول الأوربية ، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية . وترسخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كإسلوب إداري في مجال المنظمات الحديثة يهدف إلى تحقيق رغبات المستهلك الحالية وتوقع رغباته المستقبلية . حيث أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر طريقة حديثة لتطوير وتحسين جودة السلع والخدمات بمشاركة كل العاملين في المنظمة .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة (1):-

في بداية القرن العشرين برزت أهمية التنظيم الصناعي كعامل محدد للإنتاج نتيجة لأفكار رائد مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور وارتبطت الجودة في هذه الفترة بالصناعة وإنشاء وحدة تقوم بعملية التفتيش والفحص للفصل بين المنتجات الجيدة والرديئة . كما ظل إحساس العاملين بالجودة غائباً لانعدام العلاقة بينه وبين المدخلات وانحصر دور مسئول الإنتاج في تسليم الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة كأولوية تسبق جودة المنتج . بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ازداد اهتمام المنظمات الأمريكية بمفهوم الجودة كما اتصف الإنتاج الياباني بالرداءة اثر خروجها من الحرب ، عندها استدعت اليابان عدداً من خبراء وعلماء الجودة الأمريكيان وعلي رأسهم ادوارد ديمينج الذي اقتنع اليابانيون بتبني أفكاره حول الجودة فتوصلوا بذلك إلي تحقيق نتائج مذهلة أدت إلي تحسين الجودة وتقوية القدرة التنافسية للمنتجات اليابانية في السوق العالمية ومن ثم انتشر الاهتمام بأفكار رواد الجودة أمثال ديمينج ، كروسبي

جوران وغيرهم وقامت المنظمات بمراقبه الجودة وإتقانها وتحسينها فظهرت في السوق منتجات ذات جوده عاليه علي المستويين الصناعي والخدمي . وهكذا مرت إدارة الجوده الشاملة بثلاثة مراحل تطور أساسية . بدأت المرحلة الأولى بعد الحرب العالمية الثانية عندما ادخل ديمينج مفهوم الجوده في اليابان في فترة الخمسينيات . وظهرت المرحلة الثانية عندما بدأت منظمات الأعمال الأمريكية في ثمانينيات القرن الماضي بتطبيق أفكار فيجنباوم رائد مفهوم إدارة الجوده الشاملة. ويعيش العالم الآن في المرحلة الثالثة من مراحل إدارة الجوده الشاملة وهي المرحلة الإستراتيجية للجوده. هكذا أصبح مفهوم نظام إدارة الجوده الشاملة أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثه التي تستهدف سريان هم جوده الأداء في كافة قطاعات وأقسام المنظمه بشكل شامل وبصورة تضامنيه بين كافة المستويات والتخصصات مع التحسين المستمر للجوده.

تباينت الآراء حول تعريف مفهوم إدارة الجوده الشاملة كغيره من المفاهيم الادرايه تبعاً لتباين وجهات النظر التي ينظر منها إليه . وبالرغم من التباين في الآراء إلا أن هنالك تعاريف اتسمت بالموضوعية والشمول النسبي يمكن إستعراض بعضها فيما يلي :-

مفهوم إدارة الجوده الشاملة عند جابلونسكي :-

يعرف جابلونسكي إدارة الجوده الشاملة بأنها " فلسفه إدارية تمثل مجموعه من المبادئ

التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل (1).

كما يعرفها بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك مواهب وقدرات الإدارة والعاملين في المنطقة بهدف تحسين الجوده والإنتاج بشكل مستمر من خلال فرق العمل والاعتماد علي المرتكزات الأساسية التالية والتي تساعد في إنجاح أي منظمة صناعية أو خدمية وهي :

- 1 - الإدارة المشاركة .

- 2 - التحسين المستمر للعمليات .

- 3 - استخدام فرق العمل .

مفهوم وارين وجيروم لإدارة الجوده الشاملة:-

يعرف وارين وجيروم الجوده بأنها " أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المنظمه وكيفية التعامل

فيها للوصول الي جوده المنتج (2). "

(1) النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، مصدر سابق ، ص95

(2) وارين شميث وجيروم فانجا ، مدير الجوده ، دار آفاق للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1997م ص11

تعريف رودز: يعرف رودز إدارة الجودة الشاملة بأنها " عملية إدارية تركز علي عدة قيم ومعلومات يتم عن طريقها توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر لأهداف المنظمة" (1).

تعريف منظمة المقاييس الدولية :-

تعرف المنظمة العالمية للتقييس نظام إدارة الجودة الشاملة بأنه " مدخل إداري يركز علي الجودة ويعتمد علي مشاركة جميع العاملين في المنظمة ويهدف للنجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع وتسعي إدارة الجودة الشاملة إلي تحقيق التميز في الأداء الكلي للإيفاء باحتياجات العملاء والعاملين باعتماد مدخل شامل للتحسين المستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد، تغطي كل مراحل العملية الإنتاجية بدءاً بالموارد مروراً بالعمليات التشغيلية حتى مرحلة التعامل مع الزبون " (2).

يعرف الباحثان النعيم حسن محمد علي وأروى عبدالحميد محمد نور إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهجية إدارية حديثة وفلسفة تنظيمية عصرية متطورة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تهدف إلى تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال مزج مواهب وقدرات الإدارة والعاملين مع العلم والتكنولوجيا لتحقيق توقعات العملاء علي مختلف مستوياتهم" (3).

بالنظر للتعريف السابقة وبالرغم من تباينها نجد أن جميعها تركز علي مفهوم جديد لإدارة الجودة له سمات وخصائص وأبعاد متطورة مختلفة عن تلك الخاصة بالمفهوم التقليدي فنظام إدارة الجودة الحديثة تمثل منهجية متكاملة لخدمة العملاء أي أنها عملية متكاملة تشمل جميع الوظائف ، الأنشطة والأنظمة في شكل سلسلة مترابطة يؤدي أي خلل أو ضعف في أي حلقة من حلقاتها إلى التأثير علي الجودة الكلية . وتتبلور مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ما يلي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.
- المشاركة الجماعية لكل أفراد المنظمة في عمليات تحسين الجودة .
- التركيز علي إرضاء العملاء حاضراً ومستقبلاً.
- تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المنظمة نظرة طويلة الأجل .
- الاهتمام بالعمليات عملاً بتوجيه العميل.

¹ نفس المصدر، ص12

² قاسم نايف المحيوي ، مصدر سابق ، ص144

³ النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، مصدر سابق ص98

- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات.

- مشاركة كافة الأطراف في جهود الجودة الشاملة.

المبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (1)-

تتمثل المبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنطلقات التي تؤمن نجاح تطبيق منهجية

إدارة الجودة الشاملة وهي:

أ- التركيز على العملاء:

يعتبر التركيز على العملاء من أهم المفاهيم التسويقية، ويعني في جوهره حث المنظمة على إشباع حاجات وتلبية رغبات العملاء بتوفير الوسائل التي تساعد علي تحديد مواصفات المنتج المطلوبة ويشمل مفهوم العملاء هنا كلاً من العميل الداخلي والخارجي حيث يستدعي هذا المفهوم ضرورة تحمل كل أفراد المنظمة لمسؤولية الجودة .

ب - التحسين المستمر:

تعتبر عملية التحسين المستمر الهدف الرئيسي وحجر الزاوية لتحقيق الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال تنفيذ المعالجات التالية :-

- تخفيض الأخطاء وتجنب وقوعها .
- تحديد المشاكل بدقه ووضع الحلول اللازمة لها .
- تخفيض الانحرافات التي تحدث أثناء عملية تقديم المنتج للعملاء حيث أن عملية التحسين المستمر تعتمد علي تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة .

ج- التعاون والمشاركة الجماعية:

يعتمد نظام إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون والترابط الأفقي والرأسي بين كافة المستويات الإدارية مما يسهل عملية توفير وتبادل المعلومات في ما بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية في كل أجزاء المنظمة مما يساعد على التعاون على ما يلي:

- (1) تقويم الآثار السلبية في نظام المكافآت وتقويم الأداء.
- (2) تشجيع العمل الجماعي.
- (3) تقدير الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به.

د- الوقاية من الأخطاء:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق وتنفيذ مبدأ الوقاية بدلاً عن مراقبة العاملين لأعمالهم وعمليات تقديم المنتج مما يقود للاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.

هـ- الاستثمار في الموارد البشرية :

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أحد أهم عناصر تحسين الجودة وضمان استمراريتها بتنمية قدرات الفرد العامل وإكسابه الخبرة من خلال برامج التدريب وبناء فرق العمل لضمان تحقيق أداء متميز للمنظمة.

و- وضوح وثبات الأهداف:-

يجب مراعاة أن تكون أهداف المنظمة مستقرة ورؤيتها التطبيقية واضحة حتى لا يتسم مناخ العمل بالتناقض والتضارب فيقود للإحباط .

ز- التزام الإدارة العليا :-

يعتبر التزام الإدارة العليا بخطة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة شرطاً ضرورياً لضمان التحسين المستمر للأداء وتحقيق رضا العملاء وكسب ثقة العاملين .

ح- اتخاذ القرارات بناءً علي الحقائق الموضوعية :-

يؤدي اعتماد قرارات المنظمة على حقائق وبيانات صحيحة والبعد عن التكهنات والتوقعات الفردية إلى الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستويات الانحراف في أداء العمليات . ولضمان صحة القرارات . يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة عدة أدوات إحصائية مثل خريطة باريتو ، خرائط التدفق، خريطة إيشيكاوا ودوائر شوهارت وغيرها من الأدوات العلمية التي تساعد على اتخاذ قرارات صائبة ووضع إستراتيجيات متعددة للمنظمة ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجية عمل إستراتيجي يتصف بالاستمرارية والديمومة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

وفقاً لشونبيرجر يمكن تحديد الأهداف التي يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها فيما يلي⁽¹⁾

- (1) تطوير وتحسين جودة السلع والخدمات.
- (2) إرضاء رغبات العملاء الحالية وتوقع رغباتهم المستقبلية.
- (3) تحقيق مستوى عالي من الجودة.

¹ (النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، مصدر سابق ، ص102

(4) الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل.

(5) تخفيض تكاليف الجودة من خلال التحسين المستمر للجودة.

(6) تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في احتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة.

مكونات إدارة الجودة الشاملة :-

المكونات ومن أهمها ما يلي⁽¹⁾ :-

1- التركيز على العميل :-

يعني التركيز على العميل تصميم المنظمة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لاحتياجات ورغبات العميل المستهدف حيث ان ذلك يحقق للمنظمة جملة من الفوائد منها ما يلي:-
أ تحسين عائدات المنظمة حيث يؤدي التركيز على العميل إلى كسب رضاه والحفاظ عليه مما يزيد من عوائد المنظمة ويؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق.
ب- تمكين العاملين من معرفة مستوى رضا العميل عن المنتجات التي تقدم إليه مما يساعد على تحسين الجودة.

ج- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة حيث ان الاهتمام بالعميل يوجه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

د- يؤدي التركيز على العميل إلى تعميق الإخلاص والولاء لمنتجات المنظمة مما يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ويتم هنا التركيز على العميل الداخلي والخارجي حيث يصعب تحقيق رضا العميل الخارجي دون تحقيق رضا العميل الداخلي.

2- ثقافة المنظمة :-

تلعب ثقافة المنظمة دوراً مهماً في تعزيز ودعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع أجزائها، وذلك لأن ثقافة المنظمة تتضمن الأسلوب الذي بموجبه تتعلم جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف . وهنا يبرز دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجيهات إدارة الجودة الشاملة ويعتمد تميز المنظمة بصورة أساسية على ثقافة العاملين فيها التي اكتسبوها من بيئة عمل المنظمة من خلال أساليب وطرق العمل

⁽¹⁾ نفس المصدر ، ونفس الصفحة

وممارساتهم اليومية . حيث ان قيم ومعتقدات ثقافة الجودة تقوم بتحويل دور العاملين من أداء وظيفه ضيقه موجهه نحو المهمه الي وظائف متعدده الأبعاد .

تبدأ ثقافة الجودة بالإدارة العليا للمنظمة التي يجب أن يؤمن أفرادها بضرورة جودة المنتجات وأهميتها للعميل وربط هذه الثقافة بسلوك العاملين خاصة القياديين منهم لخلق بيئة عمل ايجابية للوصول إلي رضا العميل والعاملين بالمنظمة بما ينعكس علي عوائد المنظمة .

ولضمان تحقيق المنظمات بأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة لابد من تعزيز مختلف أنواع الثقافات التنظيمية وضرورة أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة منها ما يلي:-⁽¹⁾

أ- دعم الابتكار :-

يجب أن يكون كل العاملين مبدعين ومراعين لقواعد ومعايير العمل السليم لتصبح المنظمة قادرة علي التنافس في ظروف العولمة الجديدة وان تتطور بصورة مستمرة لتقديم منتجات ذات مستوي عالي من الجودة، إضافة إلي تسليمها في الوقت المناسب للعميل وبأقل التكاليف مقارنة بالمنظمات الأخرى .

ب- دعم رضا العميل :-

رغم تباين نماذج نظام إدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق إلا أن جميعها تتفق في عنصر رضا العميل إذ إن تقديم منتج مميز يعتبر أحد الخصائص الهامة في ثقافة المنظمة الداعمة للجودة ويتم هذا من خلال تشجيع وتحفيز العاملين ومعاملتهم المعاملة اللاتقة .

ج- دعم الشعور بالانتماء:-

الانتماء أو الولاء هو تلك الحالة التي يقوم فيها العاملون بواجبهم المحدد لهم على أكمل وجه وبذل جهود إضافية تطوعاً ورغبة وحرصاً منهم لدعم نجاح المنظمة وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتأخير في إنجاز الأعمال والتهرب من العمل وتضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد. كما يجب ان تسود قيم الثقة المتبادلة ، الفرص العادلة للترقيات ، الحوافز المالية في المنظمة وعدم التناقض والتضارب بين أقوال المسؤولين وأفعالهم.

د- تصميم العملية:-

المنظمة عبارة عن نظام إنتاجي يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات لا يمكن زيادة مخرجات من المدخلات المتاحة للمنظمة إلا عبر تصميم العملية على ضوء مبادئ وفلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن عملية الإنتاج عبارة عن مجموعة من المهام والأنشطة التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات في صورة سلع او خدمة محددة تمثل منتج او منتجات المنظمة وذلك بمشاركة الإدارة والعاملين والعملاء.

⁽¹⁾ (النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، مصدر سابق ، ص104

التزام الإدارة العليا:-

يمثل دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة نقطة انطلاق ومفتاح نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. لذلك ينبغي أن تمتلك الإدارة العليا صفات قيادية تؤثر علي العاملين وتخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتتركز هذه الصفات في الآتي :-

1. فهم احتياجات العاملين ورغباتهم وقدراتهم .
 2. الاعتراف بمنجزاتهم ومكافأتهم .
 3. تمكينهم ومنحهم الاستقلالية وتحقيق الأمن الوظيفي لهم .
- وهناك نماذج مقترحة في أدبيات نظام إدارة الجودة الشاملة تساعد الإدارة في بدء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. وتركز اغلب هذه النماذج على تحقيق التناسق بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه النماذج ما يلي:-⁽¹⁾

1- نموذج الإنطلاق من أعلى:-

يتحقق هذا النموذج عند إيمان الإدارة العليا للمنظمة بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة وبناءً على ذلك تقوم بتأسيس رؤية واضحة على ضوء هذه الفلسفة ورسم خطة رائدة لوضع مبادئ هذا النظام موضع التنفيذ العملي .

2- نموذج التغلغل والانتشار:-

يتيح هذا النموذج لكل الأقسام والوحدات التنظيمية إمكانية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً للثقافة الخاصة بتلك الأقسام أو الوحدات ويعمل هذا النموذج علي تقليل مقاومة الإصلاحات القادمة من الإدارة العليا كما يقلل من مقاومة فكرة الطريق أو الحل الواحد. يعاب علي هذا النموذج عدم ضمانه لإلتزام الإدارة العليا إلتزاماً كاملاً بالمتغيرات التي تحدث داخل المنظمة والذي يتطلبه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

3- نموذج شيبا:-

يعتبر نموذج شيبا اهلاش وزملاؤه من النماذج المتكاملة في تخطيط وتنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة ذلك لدمجه لأفكار رواد الجودة بحيث يمكن تطبيقه على ثلاثة مراحل هي:-

أ- مرحلة التكيف والتوجيه:-

في هذه المرحلة يتم تحديد الحاجة إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تطوير الرؤية وتحديد فريق العمل وتأسيس مكتب لإدارة الجودة الشاملة .

⁽³⁾ النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، مصدر سابق ، ص107

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين مهمتين هما:-

- 1 - تحديد الأهداف العامة اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والأهداف العامة للمنظمة على ثلاث مستويات طويلة ومتوسطة وقصيرة الأمد.
- 2 - تحديد متطلبات المنظمة من الإدارة العليا والعاملين والأقسام التنظيمية المختلفة بما يضمن التخطيط والتنفيذ اللازمين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

ب- مرحلة التمكين:-

تتكون هذه المرحلة من ثلاثة خطوات هي:-

- 1 - وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات نظام الجودة الشاملة .
- 2 - وضع البرامج الترويجية لنظام إدارة الجودة الشاملة واختبار المشاريع الرائدة وترويج القمص التي تعكس النجاحات.
- 3 - مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج للنجاح العملي والوظيفي الذي يتحقق في وحدات المنظمة المختلفة .

ج- مرحلة حشد القوى:- لدعم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المرحلة أيضاً خطوتين هامتين هما:-

- أ- وضع حوافز وجوائز مناسبة تدعم سلوك أفراد المنظمة نحو تبني وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ب- تشخيص ومراقبة جهود التنفيذ بواسطة الإدارة العليا.

د- التحسين المستمر: (1)

يهدف التحسين المستمر إلى إدخال التحسينات اللازمة والمستمرة للعملية الإنتاجية على ضوء البيانات المتجددة والتغير في احتياجات العملاء والأسواق والمجتمع.

مبادئ كروسبي لتحقيق التحسين المستمر:-

- يبين كروسبي أربعة عشر خطوة لتحقيق التحسين المستمر هي:
- 1 الالتزام الإدارة العليا بالجودة إلتزاماً طويلاً للأجل.
 - 2 تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
 - 3 معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء وتجنب ما قد يحدث .
 - 4 تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق نظام إدارة الجودة.
 - 5 تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية

- 6 زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
- 7 تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب.
- 8 تدريب المشرفين للقيام بمسئوليات برنامج عمل الجودة.
- 9 للعمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.
- 10 -تحديد أهداف التحسين المستمر وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
- 11 - تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة ومنحهم الاحترام والتقدير اللازم
- 12 - .تعريف مجالس الجودة بأهمية دورها في تنمية الاتصالات المستمرة .
- 13 -العمل باستمرار علي نشر ثقافة الجودة لان تحسين الجودة يعتبر ثقافة مستمرة .
- 14 -تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشاكل والعقبات التي تحول دون تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

أنماط التحسين المستمر :-

هنالك ثلاثة أنماط للتحسين المستمر وهي:

أ- السيطرة علي العمليات :-

أسلوب إحصائي تقليدي للسيطرة على العمليات وما ينتج عنها من منتجات سلع أو خدمات.

ب- التحسين المستجيب :

هو محاولة التحسين بعد حدوث المشكلة ، أي فحص العمليات لمعالجة المشكلة.

ج- التحسين الفعال :

ويقوم على بناء التوقعات ودراسة وتحليل احتياجات ورغبات العملاء وإجراء عمليات التحسين على ضوء ذلك .

د- التركيز على العاملين (1):

يتم من خلال المشاركة والتدريب وعلاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وفرق العمل ومن خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة المنفتحة نحو الجودة الشاملة.

يتم التركيز على العاملين من خلال تطبيق برنامج جودة حياة العمل الذي يتضمن مجموعة من العوامل والظروف التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بما يساهم في تحقيق أهداف نموها وبقائها. ولكي تحقق جودة حياة العمل أهدافها لابد من توافر ومراعاة الجوانب والاعتبارات التالية:

- أ - إعداد برامج مترابطة تهدف إلى تحسين سير العمل والإنتاجية ورضا العاملين.
- ب - تنفيذ هذه البرامج من قبل العاملين بشكل تضامني .
- ج - إتاحة الفرصة لجميع العاملين الذين يرغبون في المشاركة في هذه البرامج.
- د - أن يكون لهذه البرامج أهداف موثقة ومعلنة للجميع.

تأكيد الجودة (1):-

تأكيد أو ضمان الجودة هو أحد الجوانب التي تحظى باهتمام كبير باعتباره مفهوماً يتضمن توجيه الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء والذي يتطلب إرساء نظام لمنع حدوث أو وقوع الخطأ منذ البداية، وتشمل عملية تأكيد الجودة كل الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو عمليات تقديم المنتج تفي بمتطلبات الجودة . بناءً على ذلك يجب تطوير فلسفة رقابية تنبني على الوقاية بدلاً عن الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان.

كما تشمل عملية تأكيد الجودة عملية التخطيط للجودة ودراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد المتوقعة من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

مكتب الجودة (2) :

لضمان نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات لا بد من تأسيس مكتب يهتم بالجودة الشاملة وكيفية تطبيقها على مستوى المنظمة حيث يقوم هذا المكتب بالتنسيق بين أقسام و أجزاء المنظمة في مجال التدريب و التثقيف اللازم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و كيفية تنفيذ الأهداف و السياسات المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة .

¹ نفس المصدر السابق

² نفس المصدر السابق ، ص112

الفصل الثاني

جودة الخدمات المصرفية

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للخدمات وأبعادها

المبحث الثاني: مفاهيم جودة الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: مستويات وقياس الخدمات

المفاهيم الأساسية للخدمات و أبعادها

تقوم الكثير من المنظمات بتقديم شئ ذي قيمة من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المنظمات الإنتاجية أو من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع . لذا أصبح بالإمكان تعريف الخدمة على أنها عبارة عن فعاليات إقتصادية لها خصائص المكان، الزمان والشكل أو المظهر أو الخدمة الإجتماعية على سبيل المثال تقدم الشركات التجارية الأسواق ومراكز التسوق و هو المكان الذي تجري فيه عمليات البيع و الشراء للعديد من المنتجات والسلع بينما تقدم مراكز خدمة السيارات و صيانتها العاملين والزمن الذي تستغرقه عملية صيانة إصلاح السيارة أو من ناحية أخرى، فإن كشف الحساب الشهري الذي يرسله المصرف إلى الزبون... يقدم هذا الكشف معلومات مفيدة ومهمة على هيئة كشف أو نموذج مفهوم وواضح للزبون حيث يستطيع الآخر من إستخدامه وتمثل جميع هذه الخدمات وغيرها نمط من المخرجات غير الملموسة (1).

مفهوم الخدمة:-

إن الإهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطاء الخدمات مفاهيم متعددة ومتنوعة بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل عام أو جزئي مع السلع المادية (إيجار العقار ، الخدمات الفندقية ، الخدمات السياحية .. الخ) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة) وهناك مثال الخدمات المصرفية ، التأمين ، الخدمات الصحية.

إن هذا التباين في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة لتفسيرات عديدة فقد عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة(2)

من خلال التعريف السابق يمكن تقسيم مفهوم الخدمة إلى الأجزاء التالية (3) :-

1. منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون إرتباطها بالسلع كالخدمات المصرفية ، التأمين ، الخدمات الصحية ، خدمات النقل ... الخ.
2. الأنشطة غير الملموسة (خدمات) والتي تتطلب إستخدام السلع الملموسة مثل الخدمات السياحية.
3. خدمات تشتري مرفقة مع السلع مثلاً شراء ثلاجة كهربائية منزلية ترافقها خدمات الصيانة.

¹ عبد الستار محمد العلي، " إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي"، جامعة اليرموك، (دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 م) ص 549-550
² محمود جاسم الصميدي وربيته عثمان يوسف، (التسويق المصرفي) : مدخل إستراتيجي - كمي - تحليلي"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 م ، ص 19.
³ نفس المصدر ص 213.

ويعتبر هذا التعريف من التعاريف الواسعة وغير المحددة لمفهوم الخدمة حيث يتضمن جوانب أساسية مثل المنافع، الإشباعات و ارتباط الخدمة بالسلع و يعرف ريجان الخدمة على أنها " مجموعة من الفعاليات والفوائد أو الرغبات التي تعرض للبيع أو التي تكون مرتبطة ببيع السلع" (1)

يلاحظ من هذا التعريف أنه لا يختلف عما جاء بتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق. أما (Russ) (2) فقد عرف الخدمة على أنها أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات المستفيدين " أما بالنسبة إلى (Stanton) فقد عرف الخدمة على أنها تمثل أوجه النشاط غير الملموس والتي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما يتم تقديمها وتسويقها إلى المستهلك الأخير أو المستخدم الصناعي مقابل أجر معين من المال على أن لا تقترن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى".

يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء Performance يقدم من طرف إلى طرف آخر ، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس (3). ويخطئ الكثيرون بين السلع و الخدمات، و تكمن التفرقة الواضحة بين السلع والخدمات في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً و لا يمكن تملكها. فمثلاً عندما نستأجر غرفة في فندق فإننا لا نأخذ شيئاً معنا عندما نترك الفندق و كل ما نحصل عليه من هذا الفندق هو خدمة ضيافة قضيناها فيه لفترة معينة. وهي شيء غير ملموس. وكذلك ينطبق نفس المنطق على الخدمات التي يقدمها المحامون و المستشارون، فهي خدمات غير ملموسة على الرغم من أن جهود هؤلاء يمكن ان تظهر في شكل تقرير ملموس في النهاية، غير أن جوهر الخدمة هو أن العميل يشتري القدرة الذهنية أو الفكرية للمحامي أو المستشار.

طبيعة الخدمة:-

أن فهم طبيعة الخدمات لا يمكن أن يتم إلا من خلال تحليل العلاقة بينها وبين السلع المادية بسبب الترابط والتزامن الوثيق فيما بينهما، لا سيما في مراحل التسليم والتميز أن تضيف الخدمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن المنتجات المادية، بشكل عام يتضمن عرض المنظمة عادة بعض

الخدمات أو يمكن أن يكون عنصر الخدمة ثانوياً أو رئيسياً من العرض الكلي وفي أكثر الحالات يتراوح العرض بين منتجات مادية وخدمات .

(1) محمود جاسم الصميدي و ردينه عثمان يوسف، (التسويق المصرفي) : مصدر سابق ، ص 20 - 21
(2) عوض بدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1420 هـ، 1999 م، ص 48.
(3) المصدر السابق، ص 20-21

يصنف (Assael) الخدمات إلى أربعة أصناف في الخدمة والمنتج معتمداً علي:-

- 1 - فيما إذا كانت الخدمة أو المنتج يتميزان بعرض أولي.
 - 2 - فيما إذا كانت الخدمة تمثل دوراً إسنادياً للمنتج.
 - 3 - بعض المنتجات تتطلب خدمات ما بعد الشراء وهذا النوع من الخدمات يكون مرتبطاً بالمنتج المادي مثل السيارات وغيرها.
 - 4 - تقدم الخدمات بمساندة السلعة مثل خدمات المصارف.
- ويمكن تلخيص هذا التصنيف في الجدول التالي:-

جدول رقم (1)

تصنيف الخدمات والمنتجات

سلع حقيقية (بحة)	خدمات يعتمد تقديمها على مساندة السلع
سلع مرتبطة بخدمات	خدمات صرفة (بحة)

المصدر : محمود جاسم الصميدي وردينه عثمان يوسف ، " التسويق المصرفي:مدخل إستراتيجي - كمي - تحليلي "، دار مناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م

إن التقسيم الذي إعتده (Assael) في الجدول أعلاه يوضح ما يلي:-

سلع حقيقية (بحة) ملموسة مثل السكر ، الملح ، الأرز ، الخ.

خدمات يعتمد تقديمها على مساندة السلعة، مثل خدمات المصارف أو البنوك.

سلع مرتبطة بتقديم خدمات حيث هنالك الكثير من السلع يرتبط تقديمها بخدمات متعددة ما بعد البيع مثل

الثلاجة ، السيارة ، التلفاز الخ. لذلك تقوم الشركات المختلفة بإنتاج و بيع هذه السلع باستخدام

إستراتيجيات عديدة تعتمد على تحسين مستوى الخدمات المقدمة والتي تلعب دوراً كبيراً ومهماً في

زيادة رغبة الأفراد في الشراء.

خدمات صرفة (بحة)، وهي الخدمات التي بشكل عام تعتمد علي الأشخاص الذين يقدمونها مثل

العلاج النفسي الذي يرتبط بقدرة الطبيب في تقديم العلاج بالنسبة للمريض.

لذلك تقوم الشركات المحترفة لإنتاج وبيع هذه السلع باستخدام إستراتيجيات عديدة تعتمد علي

تحسن مستوى الخدمات المقدمة والتي تلعب دوراً كبيراً ومهماً في زيادة رغبة الأفراد الي الشراء .

يشير فيليب كوتلر إلى تقسيم آخر للخدمات تتكون من خمسة أنواع من العرض يمكن تقديمها (1):-

1. منتجات ملموسة بحتة :-

يتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة بشكل تام مثل الصابون، معجون الاسنان ، السكر.....الخ حيث لا يرافق هذه المنتجات أية خدمات .

2. منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات:-

و يتضمن هذا العرض في هذا المجال منتجات ملموسة يصحبها نوع واحد أو أكثر من الخدمات لتحفيز و زيادة رغبة الزبون فمثلاً ينبغي علي المنظمة المنتجة للسيارات أن ترافق منتجاتها بخدمات مضافة كإدخال التكنولوجيا مثل (الكمبيوتر) التي تجعل من المنتج أكثر تطوراً.

3. الهجين (تداخل السلع والخدمات):-

حيث يشتمل العرض علي أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات ، فمثلاً توجد مطاعم لتقديم الطعام ترافقها خدمات أخرى .

4. خدمة رئيسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية:-

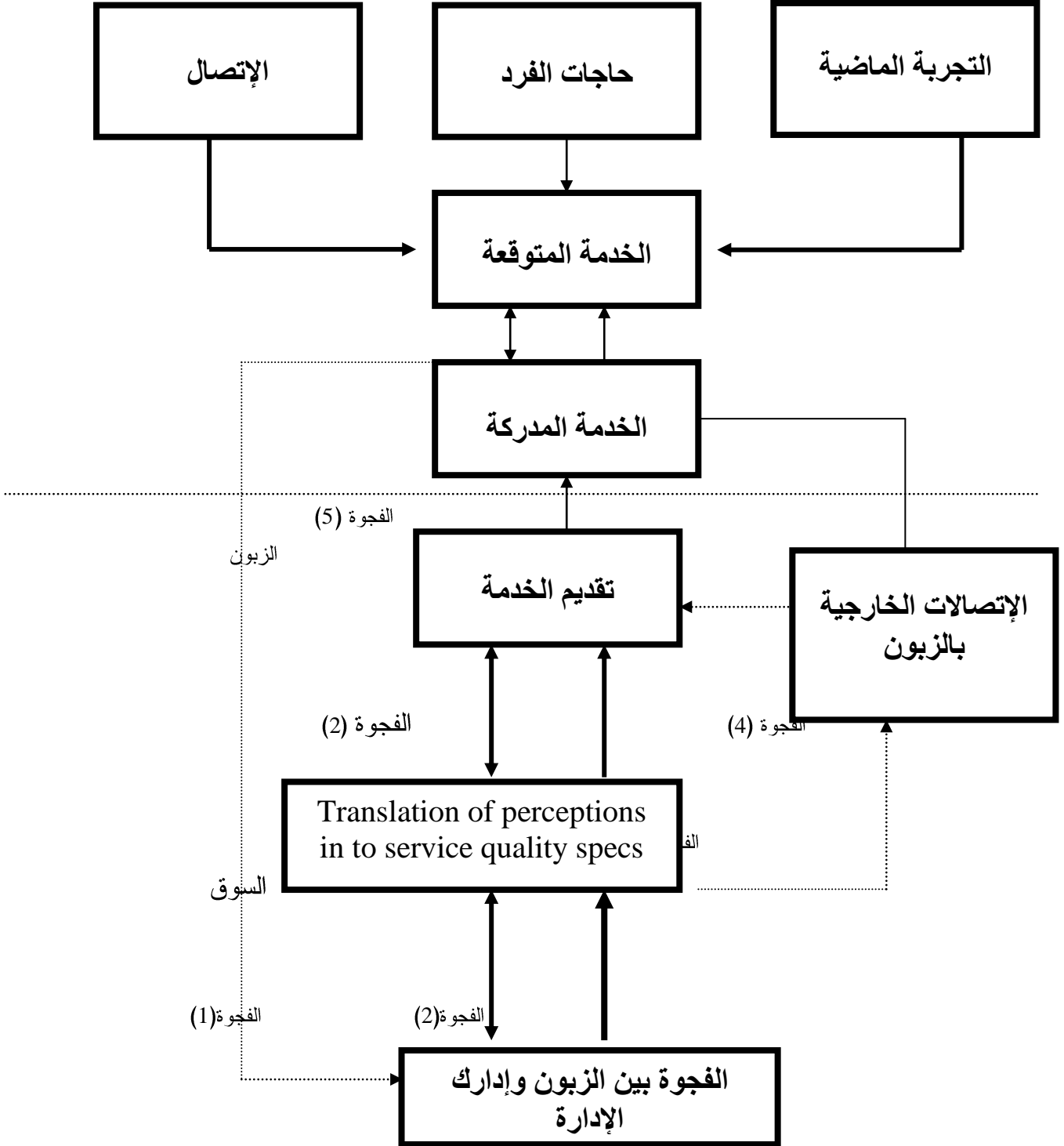
حيث يتضمن العرض خدمة أساسية مع خدمات إضافية و سلع مساعدة، فمثلاً يقوم المسافرون بشراء خدمة النقل الجوي لهدف الوصول إلي مقاصدهم بدون أخذ شئ ملحوظ لقاء ما دفعوه من مبالغ للخدمة الأساسية ، و مع ذلك يمكنهم الإستفادة من بعض الأشياء الملموسة كالطعام و الشراب و بعض الخدمات الثانوية المرافقة للخدمة الأساسية

5. الخدمة الصرفة:-

حيث يتضمن العرض تقديم خدمة بشكل أساسي و تام، مثال ذلك العلاج النفسي ، المساج ، العناية بالاطفالالخ .

أن ما قدمه كل من (Douglas Apoerson) يعتبر مثلاً واضحاً عن طبيعة العلاقة بين الخدمات و المنتجات المادية ، كما موضح في الشكل التالي:-

شكل رقم (1)
نموذج الفجوات لنوعية الخدمة



يلاحظ من الشكل (1) أنه مقسم إلي ستة قطاعات توضح نسبة الخدمة إلي السلعة ومدى مشاركة المستهلك أو الزبون حيث أن :-

- 1 -القطاعين (1،4) يشتملان علي خدمة صرفة أو بحتة (هي الأساس) ترافقها سلع بدرجة أقل مثل الطب و الهندسة و تكون نسبة (الخدمة أو السلعة) فيها عالية .
 - 2 - القطاعين (2-5) يوضحان الخدمات المصحوبة ببعض السلع (الخدمات التي يتسلمها من خلال السلعة) مثل خدمات الشحن جواً أو بحراً و الخدمات الفندقية).
 - 3 -القطاعين (3-6) يبين السلع التي تشتمل علي خدمات قليلة (مرتبطة بها تماماً) مثل التدريب ، الموسيقى، الكتب و تكون نسبة الخدمات و السلع فيها منخفضة.
- من جهة أخرى يوضح الشكل رقم (2) ثلاثة مجاميع (موضوعة داخل دوائر) لإبراز نوع و مستوى العلاقة بين نسبة (الخدمة - السلعة) و درجة حضور (مشاركة) المستهلك أو الزبون حيث تتطلب المجموعة الأولى مشاركة (حضوراً) غالباً للزبون و ترتفع فيه نسبة (الخدمة أو السلعة) منها الخدمات المصرفية (الصيرفة) و بينما الدائرة الوسيطة مثل المجموعة الثانية ، وهي وسيطة بين المجموعة الأولى و المجموعة الثانية
- تصنيف الخدمات (1):-**

نتيجة التداخل و التنوع بين الخدمات و السلع التي سبق التطرق اليه، فإن مزيداً من الفهم بطبيعة الخدمات و إرتباطها مع السلع المادية يمكن أن يتم من خلال المزيد من إستعراض التصنيفات للخدمات. فقد قام (Geoffrey) بتصنيف الخدمات وفقاً للمؤشرات التالية :-

- 1 -من حيث الاعتمادية :- حيث أن الخدمات تتنوع وفقاً لإعتمادها عل المعدات مثل (السيارات، الآليات، الغسالات ..الخ) أو إعتمادها علي الأفراد (مثل تنظيف الشبائيك) . كما تتنوع الخدمات التي تعتمد علي الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين أو من قبل المحترفين .
- 2 -من حيث تواجد المستفيد أو الزبون :- حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية) بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد (مثل تصليح السيارات) .

3 - من حيث نوع الحاجة:- حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية) أو حاجة للأعمال (خدمات تجارية - خدمات أعمال)، كالأطباء يضعون أو يحددون تسعيرة

4 - الفحوصات للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات منتسبي الشركات، كما أن شركات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل الأفراد (خدمات شخصية) و الأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

5 - من حيث أهداف مقدمي الخدمة:-

حيث يختلف مقدمو الخدمات في أهدافهم الربحية واللاربحية من حيث الملكية (الخاصة - العامة) . فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى عام (الربحية ليست هدفاً أساسياً)

خصائص الخدمات:-

علي الرغم من وجود علاقة ما بين السلع و الخدمات بشكل و آخر إلا أن هناك بعض الخصائص التي تميز الخدمات والتي يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة الإستراتيجيات والسياسة التسويقية . (1).

و يمكن إيجاز تلك الخصائص كما حددها فيليب كوتلر :- (2)

1 - عدم ملموسية الخدمة :

إن الخدمة تمثل جهداً أو عملاً يمكن أن يقدمه أي فرد لآخر أو شخص آخر أو منظمة أخرى أو منظمة لشخص من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل إتخاذ قرار الشراء. لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول علي مؤشرات جيدة عن نوعية و جودة الخدمة. وكذلك فيما يتعلق بمقدمي الخدمة ، أدوات إتصال ، الأسعار وغيرها من المعلومات . إن عدم إمكانية لمس رؤية الخدمة من قبل المستفيد وعدم التأكد من قبول الخدمة بل الشراء يولد لديه حالة من التردد. فبالإضافة لهذه المعلومات فإن ما تقدمه المنظمات من خدمات من خلال إختيار الموقع، البناء الخارجي، إستخدام الأجهزة والمعدات المتطورة وغيرها يساعد في تحسين و إبراز الخدمات .

¹ نفس المصدر السابق ، ص26

² نفس المصدر السابق

2- غير قابلة للإنفصال (التماسك) :

إن ما يميز الخدمة وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم . وأن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة ، حيث أن الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت . وهذا لا ينطبق علي السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزع علي التجار والبائعين ، ومن خلالهم إلي المشتريين ليتم إستهلاكها لاحقاً . وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلي وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد ، حيث يتطلب الأمر غالباً حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها ، وهذا ما يحقق لتسويق الخدمة ميزة خاصة ، حيث يتم إنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد، لذلك فإن تواجد مقدم و طالب الخدمة معا له تأثير علي النتائج المتوقعة من الخدمة

3- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليها، و ذلك لأنها فعل أو نشاط يقدم من طرف لطرف آخر في لحظة وقوع الطلب عليها سواء أن كان بشكل مباشر أو غير مباشر حيث نجد أن هناك العديد من المصارف والتي لها فروع عديدة منتشرة علي مستوي الرقعة الجغرافية للدول، لكن وجودها وإستعدادها لتقديم الخدمات المصرفية فقط لايحقق لها الهدف المطلوب مالم يكون هنالك مستفيدون يقومون بطلب هذا النوع من الخدمات، أن إنتاج هذه الخدمات يكون عند وقوع الطلب من المستفيد علي الخدمة المصرفية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التقاء المستفيد بمقدم الخدمة بالمصرف مباشرةً مثل السحب و الإيداع و القروض أو بطريقة غير مباشرة مثل إستخدام دفاتر الصكوك ، إستخدام الصراف الآلي أو تحويل مبلغ من المال عن طريق شبكة الإنترنت

4- تغير نوعية أو جودة الخدمة:-

إن هذه الخاصية تعود إلي أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها و المستفيد منها و نوع الأجهزة و المعدات التي تساهم في تقديمها .

5- صعوبة تنظيم الخدمة:-

من المستحيل تنظيم ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين لنفس الخدمة أو تنظيم خدمة ما تقدمها نفس الجهة ، مثال ذلك الخدمة المصرفية ، الخدمة الصحية ، خدمات النقل .. الخ

6- إنتقال الملكية:-

إن عدم إنتقال الملكية يمثل خاصية تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية ، فبالنسبة للسلع المادية يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل ، كما يستطيع تخزينها و بيعها لاحقاً. أما بالنسبة للخدمة فالزبون المستفيد قادر فقط على الحصول علي الخدمة و إستخدامها شخصياً لوقت

محدد في كثير من الأحيان مثل تأجير (غرف الفندق أو السفر علي الطائرة) و أن ما يدفعه المستفيد يكون إعتيادياً لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه .
فبالإضافة الي التقسيم السابق نلاحظ أن كل من (Skinner)و(Markin) يحددون أربع خصائص للخدمة هي(1):-

1. عدم القدرة علي لمسها .
2. عدم الإنسجام .
3. التماسك و الترابط .
4. عدم قابلية التخزين .

المبحث الثاني مفاهيم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها ومزاياها

إزدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف والمؤسسات المالية و أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف و آخر، حيث تتشابه عروض جميع المصارف في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء و بالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد أهم الأسلحة التنافسية الفعالة لتأمين الاستمرارية و النمو لمؤسسات الخدمات عموماً، و البنوك على وجه الخصوص.

وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمات متميزة للعملاء في أى مصرف، منها تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف و خاصة في الوقت الراهن نسبة للمنافسة الحادة التي تواجهها البنوك السودانية، وهي ليست منافسة محلية على نطاق المصارف السودانية فحسب بل أيضاً أجنبية نتيجة لدخول مصارف أجنبية الى السوق المصرفي، و لمواجهة ذلك لا بد من استخدام آليات في التصدي لهذه المنافسة والاهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و إنشاء إدارة خاصة بضبط الجودة و خدمات العملاء . كما أن الجودة تؤدي إلى تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء . و من ناحية أخرى فإن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لتقاضى أسعار وعمولات أعلى و تمكن المصرف من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد، فالخدمة المميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للمصرف في توجيه و إقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء.

تعريف جودة الخدمة (1) :-

تركزت الجهود الخاصة بتعريف و قياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية. و وفقاً للفلسفة السائدة حالياً ، فإن الجودة تعني (الخلو من العيوب) أو إنجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة الأولى و في كل مرة) ، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات. و تأتي

¹ (محمد عبد الله علي عبد الله، جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضا العملاء " ، مجلة المصارف ، تصدر عن إتحاد المصارف السوداني العدد السادس عشر ، السنة الرابعة ، جمادي الآخر ، 1327هـ ، يوليو 2006م ، ص 75

الصعوبة في جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياساً على السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها (معيار لدرجة تطابق الأداء

الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة) أي أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

وإذا نظرنا لهذه التعريفات وغيرها نجدها تركز على أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء . وهذا يعني أن أي تعريف لجودة الخدمة يجب أن يكون من منظور العميل .

من هذا التعريف نخلص إلى نتيجة مهمة وهي(1):-

- إتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء.
- الإستجابة للعملاء بسرعة و لباقة و أسلوب مهني متميز
- بناء علاقة قائمة على المنفعة والإهتمام المشترك مع العميل.
- الرد على شكاوي العملاء و مشاكلهم بشكل مناسب.
- إنهاء معاملة العميل بشكل يبعث على السرور والبهجة.
- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها .

مفهوم الخدمة المصرفية:-

لا يبعد أو يختلف كثيراً مفهوم الخدمة المصرفية عن مفهوم الخدمة بشكل عام ، حيث أنها نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد، المنظمات أو المكائن التي تقدم من خلالها. و أن مستوى الإشباع للمستفيد يرتبط بمستوى أداء الأفراد و المكائن. و ذلك لعدم ملموسية هذا النشاط أو العمل و أن هذه الخدمات قد يرتبط تقديمها بمنتج أو قد لا يرتبط. من هذا نجد بأن الخدمة المصرفية تمثل:-

1. نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والمكائن و الأجهزة.
2. إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة، فعلي سبيل المثال:-
3. إن حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال لقائه بالعاملين في المصرف يجعل هذا النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمه.
4. إن عملية إستقبال المستفيد و أسلوب المعاملة مرتبطة بالشخص الذي يقدمها.
5. إن سحب المستفيد للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

6. إن ملء استمارة السحب أو الإيداع يرتبط بالأفراد الذين يتعاملون مع المستفيد وعلى استخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.

7. إن مستوى إشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين و مدى تطور الآلات و الأجهزة المستخدمة و التي تساعد على سرعة إنجاز و تقديم الخدمة.
وبشكل عام فإن مفهوم الخدمة المصرفية يشتمل على بعدين أساسيين هما المنفعي و الخصائص:-

البعد المنفعي للخدمة يختلف من مستفيد لآخر و ذلك لاختلاف الإحتياجات والرغبات و لعدم سهولة قياسها و تقييمها بشكل دقيق، و إنما تعتمد عملية التقييم على المستفيد وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل. عليه فقد نجد إختلاف فى تقييم مستفيدين للمصرف و في نفس الشخص المقدم للخدمة وفي نفس المكان وبنفس الأسلوب. وهذا يعود إلى إختلاف طباع و مزاج المستفيد. مما يجعل مقدم الخدمة يقوم بإستخدام أساليب و طرق مختلفة تتسجم مع شخصية و طباع و مزاج المستفيد لكي يشعر المستفيد بأنه حقق المنفعة التي كان في حاجة إليها و يبحث عنها (1).

تعريف الخدمات المصرفية الإلكترونية:

هي عبارة عن افعال وجهود واداء ينقل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات ، ويشمل خدمات البيع وخدمات العملاء وخدمات التوصيل وهذا التعريف يعكس ثلاثة عناصر رئيسية لمفهوم الخدمات الالكترونية الا وهي (2) :

1. تقديم الخدمة .

2. استلام الخدمة

3. خدمة التوصيل .

أما الصيرفة الإجمالية يقصد بها الخدمات المالية و المصرفية التي تقوم بها المصارف لمؤسسات مالية ترتبط بها. أما الخدمات المصرفية الإلكترونية، فهي الخدمات المصرفية التي يتلقاها الزبون عبر وحدة طرفية(كالمصراف الآلية) والتي تتصل بأحدى قنوات الاتصال بنظام البنك(2).

خصائص الخدمات المصرفية :-

¹ الموسوعة الحرة ، الشبكة العنكبوتية يوم 2013/9/5م الساعة 12:9-ع
² ناجي معلا " أصول التسويق المصرفي ورقة عمل مقدمة الي معهد الدراسات المصرفية ، عمان دن ، 1994م ، ص 51.
³ عز الدين كامل أمين ، " تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية " مجلة المصارف ، تصدر عن اتحاد المصارف السوداني ، العدد(17) ، السنة الرابعة ، ص 12

من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية صعوبة إدراك موظفي البنك المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية و يمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي:- (1)

1- التأكد من تقديم كل ما يطلبه العميل :

فالخدمة المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري و ذلك لصعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة و لعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية لذلك فإن الحكم النهائي على ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه العميل من هذه الخدمة .

2- خاصية تلازم الخدمات المصرفية (تنتج وتستهلك في نفس الوقت):

لأن الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان . فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين)

3- نقص التماثل الخاص :

تتشابه خدمات الجمهور كثيراً إلى حد ما، لذا يجب على المصارف أن تجد طريقة لإيجاد التوافق وترسخ ذلك في ذاكرة الجمهور.

4- الإعتماد على الودائع :-

تعتمد المصارف على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف و تحقيق الأرباح للمصرف.

5- تنوع و تعدد الخدمات المصرفية:-

تعمل المؤسسات المصرفية علي تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لمقابلة مختلف الحاجات المصرفية من قبل زبائن مختلفين ومن مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

6- الإنتشار الجغرافي:-

تسعى المصارف إلى امتلاك شبكة من الفروع في شكل متناسب مع تقديم الخدمة المصرفية التي تحقق إحتياجات الزبائن بإختلاف مناطقهم الجغرافية

6 -التدريب والتطور للعمالة المصرفية:-

يتطلب تقديم الخدمات المصرفية نوعية خاصة من العاملين المهرة الذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل، مع توفر الكفاءة العالية ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني سياسة واضحة ومرنة لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم لتتواءم و طبيعة المنتجات التي يقدمها المصرف.

8- الموازنة بين النمو والمخاطرة:-

عندما تكون المنتجات المصرفية ذات مخاطرة لا بد أن تكون هناك رقابة لإيجاد التوازن بين التوسع في البيع و الحذر من إرتفاع المخاطرة . و يتطلب ذلك التوسع و المرونة في إستخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة و العائد فى جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد.

9- إستخدام أحدث التقنيات:-

في ظروف الصيرفة الإلكترونية في المصارف تتطلب الأنشطة المصرفية إستخدام أحدث التقنيات لتنفيذها. ويتكامل ذلك مع التدريب والتطور لخلق الموظف المصرفي المتخصص والعارف بالتطورات المالية والمصرفية في الإطار الجغرافي الإقليمي والدولي.

10- المسؤولية الائتمانية :-

من أهم المسؤوليات لأي مصرف هي حماية ودائع و مكاسب عملائه و هذا ليس مهم فقط في المصارف بل في أغلب المؤسسات المالية الأخرى. و يعتبر هذا الأمر من واجبات المصارف المتمثل في السرعة المصرفية في التعامل مع حسابات العميل والمعلومات التي يتقدم بها المصرف. و يمتد هذا الواجب ليغطي ليس فقط فترة تعامل العميل، بل يمتد إلى ما بعد انتهاء تعاملات الزبون مع البنك

المهام الأساسية التي تواجه تقديم الخدمات المصرفية:-

نظراً للتزايد الكبير في حدة المنافسة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر بين شركات الخدمات ومنها المصارف لذلك فإن هذه الشركات وعلى الأخص المصارف التجارية تواجه عدة مهام أساسية حددها Douglas بثلاث مهام هي :- (1)

أ- إدارة الجودة :-

أن جودة الخدمة تتحدد من خلال المنفعة الكلية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة، و أن هذه المنفعة تمثل مجموعة المنافع المرتبطة بالحصول على الخدمة. و بما أن الخدمة تمثل جانب

لملموس و جانب غير ملموس فإن تحديد نوعية و جودة الخدمة يتأثر بهذين الجانبين . و أن مؤسسات تقديم الخدمات تسعى إلى تميز نشاطها من خلال تقديم خدمات ذات نوعية أفضل من المؤسسات المنافسة. و أن الأساس في ذلك هو سعي هذه المؤسسات إلى تقديم خدمات بمستوى من النوعية بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمة و أن توقع المستفيد يكون إما نتيجة للخبرة و التجارب السابقة له، أو من خلال إستلامه للمعلومات و المواصفات عن طريق الحملات الترويجية التي تقوم بها المؤسسات الخدمية. و التي تعمل على خلق صورة ذهنية معينة لدى المستفيد حول مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من خلال هذه الخدمة، و في حالة عدم إمكانية الخدمة من تحقيق ما يتوقع أو يطمح المستفيد من الحصول عليه فإن ذلك سوف يدفعه إلى عدم الإهتمام بهذه الخدمة. أما في حالة تحقيق الخدمة للإشباع المطلوب و بالمستوى الذي كان يطمح أن يحصل عليه المستفيد فإن ذلك سوق يكرر شراءه لها و يتمسك بالجهة المقدمة لها.

محددات تؤثر على جودة الخدمة :-

و يمكن إيجاز المحددات التي تؤثر على جودة الخدمة في ما يلي(1) :-

1- الاعتمادية:-

تمثل قدرة مقدم الخدمة على أداء و تقديم الخدمة الموجودة بشكل جيد و دقيق . و أن هذه الخدمة تقدم من خلال الاعتماد على الأفراد والأجهزة والمعدات وغيرها.

2- الاستجابة:-

ويقصد بها توفير الخدمة في الزمان والمكان المناسب و هذا يدل على الرغبة الحقيقية لمقدم الخدمة على مساعدة المستفيد، وتقديم الخدمة الفورية له حيث أن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولد لديه في الإنتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان و المكان الذي يرغب بها.

3- الضمان و المصدقية:-

يعتمد ذلك بشكل أساسي على إمكانية و قدرة مقدم الخدمة على بعث الثقة التي تطمئن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة ووفق ما يتوقع أن يحصل عليه. وهنا تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه الدور الكبير في تحقيق ذلك، حيث أن مقدم الخدمة الذي يتمتع بالموصفات المطلوبة (المعرفة ، اللباقة، الدبلوماسية ، الخدمة السريعة ، الاستجابة....الخ) سوف يجسد مصداقيته في تقديم الخدمة وفي تحقيق الضمان والثقة والمصداقية للمستفيد ، وهذا يضمن للمستفيد حصوله على الخدمة بالخصائص المطلوبة.

4- إمكانية مقدم الخدمة:-

إن إمكانية مقدم الخدمة تتأثر بعوامل عديدة منها الذكاء ، القدرة على الإستجابة السريعة ، الخبرة الرغبة في العمل ، القدرة على فهم المستفيد ، الصبر ، الثقة بالنفس ، فهم طبيعة المستفيد من الخدمة و العناية و الإهتمام به بالشكل الذي يحقق له الرضاء المطلوب و كسب ثقته و جعله يكرر طلب الخدمة و الاستمرار فى طلبها.

5- الأمان و الثقة:-

تلعب هذه الخاصية دور كبير وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة، لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد. لأن الحاجة إلى الأمان تمثل إحدى الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة، فمثلاً خضوع المستفيد لعملية جراحية تعتمد بشكل كبير على مدى الأمان و الثقة بالطبيب الجراح، وعلى مدى العناية التي سوف يلقاها منه ومن الكادر المرافق له ومن الجهة الصحية التي سوف يرقد بها. لذلك يقوم المستفيد بتجميع المعلومات اللازمة من أجل أن يحصل على مستوى الثقة و الأمان المطلوبة قبل أن يقدم على إجراء العملية . من ناحية أخرى فإن هناك عدة متغيرات ذات علاقة بنوعية جودة الخدمة للمستفيد و هي:

1-الدليل المادي:-

وهو الدليل المادي المرافق للخدمة عند تقديمها ويتمثل فى التسهيلات كالألات ، والملابس ، هيئة موظفي المصارف وشركات الطيران ، والبنائيات ، التصميم الداخلي للمنظمة ، طبيعة الأجهزة الموجودة والتي يقع نظر الزبون عليهاالخ.

2-الثقة :-

وهي قدرة المنظمة أو المصرف على إنجاز تقديم الخدمة بالشكل الذى وعدت به المستفيدين بشكل ثابت، دقيق وصحيح و بالشكل الذي يقلص الفجوة ما بين ما كان يتوقع وبين ما يحصل عليه فعلاً .

3-الإستجابة-

وهي رغبة واستعداد و قدرة موظفي المنظمة أو المصرف على تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين وبالسرعة الممكنة .

4 - الثقة المتبادلة:-

وتعود إلى المعرفة وحسن الضيافة وحسن الإستقبال من قبل العاملين في المنظمة أو المصرف وقدرتهم على زرع الثقة بينهم و بين المستفيدين من الخدمة.

5 -العناية:-

وتعود العناية الي الرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المصرف.من أجل أن يقوم المصرف بتميز الخدمات المقدمة من قبله ومواصلة تقديم خدمات مصرفية ذات نوعية أفضل مما يقدمه المنافسين ، وذلك من خلال تجاوز ما يتوقعه الزبون من جودة الخدمة المطلوبة . وأن هذا يشكل الأساس الذي يقارن به الزبون بين جودة الخدمة المتوقعة التي تولدت لديه نتيجة الخبرة السابقة وبين الخدمة الفعلية. فإذا لم تصل جودة الخدمة التي حصل عليها من المصرف للمستوى المطلوب وفقاً لتوقعاته أو وفقاً لما يأمل وما يريد، فإن الزبون في هذه الحالة سيفقد إهتمامه بمقدم الخدمة والمصرف الذي ينتمي إليه. وإذا حدث عكس ذلك فإن الزبون سيتمسك بمواصلة التعامل مع مقدم الخدمة غالباً والمصرف الذي ينتمي إليه هذا المقدم .

قد أظهرت الكثير من الدراسات أن شركات الخدمة و منها المصارف ذات الإدارة المتميزة تشترك في عدد من الممارسات المتعلقة بالجودة و منها(1):-

1. التصور الإستراتيجي:-

تتكون لدى شركات الخدمة الراقية تصورات دقيقة و واضحة حول طبيعة زبائنها وإحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تكسب ولائهم الدائم . إن مثل هذا التصور ضروري و أساسي للمصارف إذا ما أرادت خلق ولاء للزبائن الذين يتعاملون معها.

2- إلتزام الإدارة العليا بالجودة:-

إحدى سمات المصارف التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها ، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي و إنما عن كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل و بواقع معدل كل شهر.

و يتم التخلص من كل شيء لا تنطبق عليه المواصفات التي تنسجم مع طموحات المستفيد و إدارة المصرف.

3- وضع مقاييس عليا :-

لا بد أن تقوم المصارف بوضع مقاييس محددة لنوعية و جودة الخدمة المصرفية. و يتم في كل فترة إختبارها عن طريق إجراء البحوث وإستقصاء آراء زبائن المصرف من أجل تعديل تلك

المقاييس بما يتناسب مع التطورات الفنية و التكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل المصرفي و الخدمات المصرفية .

4- وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة:-

إن المنظمات الخدمية و منها المصارف المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها و خدمات منافسيها، و تستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتماداً على آراء الزبائن و المقترحات والشكاوى و تقارير فرق مراقبة الخدمة. كما تقوم المصارف بإرسال بطاقات معينة إلى عناوين زبائنهم لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها .

5- أنظمة إرضاء المشتركين من الزبائن :-

إن أحد المؤشرات لتميز المصرف هو قدرته على الإستجابة و بسرعة لشكاوى زبائنه و معالجتها بشكل يخلق حالة الرضاء لديهم ، و يولد لديهم الشعور بأن هنالك من يهتم بهم و بأدائهم و هذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المصرف و الزبائن.

6- إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد:-

إلى جانب ما تقدمه المصارف المتميزة من خدمات لزبائنهم في مجال تطوير جودة و نوعية الخدمة، فإنها أيضاً تقدم أداء تسويقياً داخلياً لمساعدة العاملين و مكافأة أدائهم الجيد نظراً لإيمانها بأن علاقة المصرف بالعاملين تنعكس سلباً و إيجاباً على علاقتهم بالزبائن.

نموذج الفجوات لنوعية الخدمة المقدمة:-

إن تقييم المستفيد للخدمة يعتمد على مقدار الفجوة ما بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة. و قد حدد كل من (Perry , Leithmal , Parasaraman) في نموذج الفجوات خمس أنواع و تصور الإدارة وهي(1):-

1- الفجوة ما بين توقعات الزبون و تصور الإدارة:-

فالإدارة قد لا تمتلك التصور الصحيح عما يريده الزبائن ، فقد تفكر إدارة المصرف بأن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإيداع ولكن الواقع فإن الزبائن يرغبون في الحصول على خدمة الإقتراض.

2- الفجوة بين تصور الإدارة و ميزان جودة الخدمة :-

قد يكون لدي الإدارة تصور صحيح لرغبات الزبائن، إلا أنها تضع قياساً لأداء معين . فعلى سبيل المثال قد تطلب إدارة المصرف من الموظفين تقديم خدمات سريعة للزبائن و لكن دون تحديد نوع هذه الخدمات أو عددها من الناحية الكمية مما يخلق فجوة في مجال تقديمها.

3- الفجوة بين خصائص نوعية الخدمات و تقديمها:-

يمكن للعاملين في المصرف أن يتلقوا تدريباً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقاتهم أو أنهم غير قادرين أو غير راغبين في تحقيق ما هو مطلوب منهم، أو قد يعترضون على مقاييس معينة، كالإستماع للزبائن بشكل مطول مما يضعف من تقديم الخدمة المصرفية بالشكل و النوعية المطلوبين.

4- الفجوة بين القيام بالخدمة و الإتصالات الخارجية :-

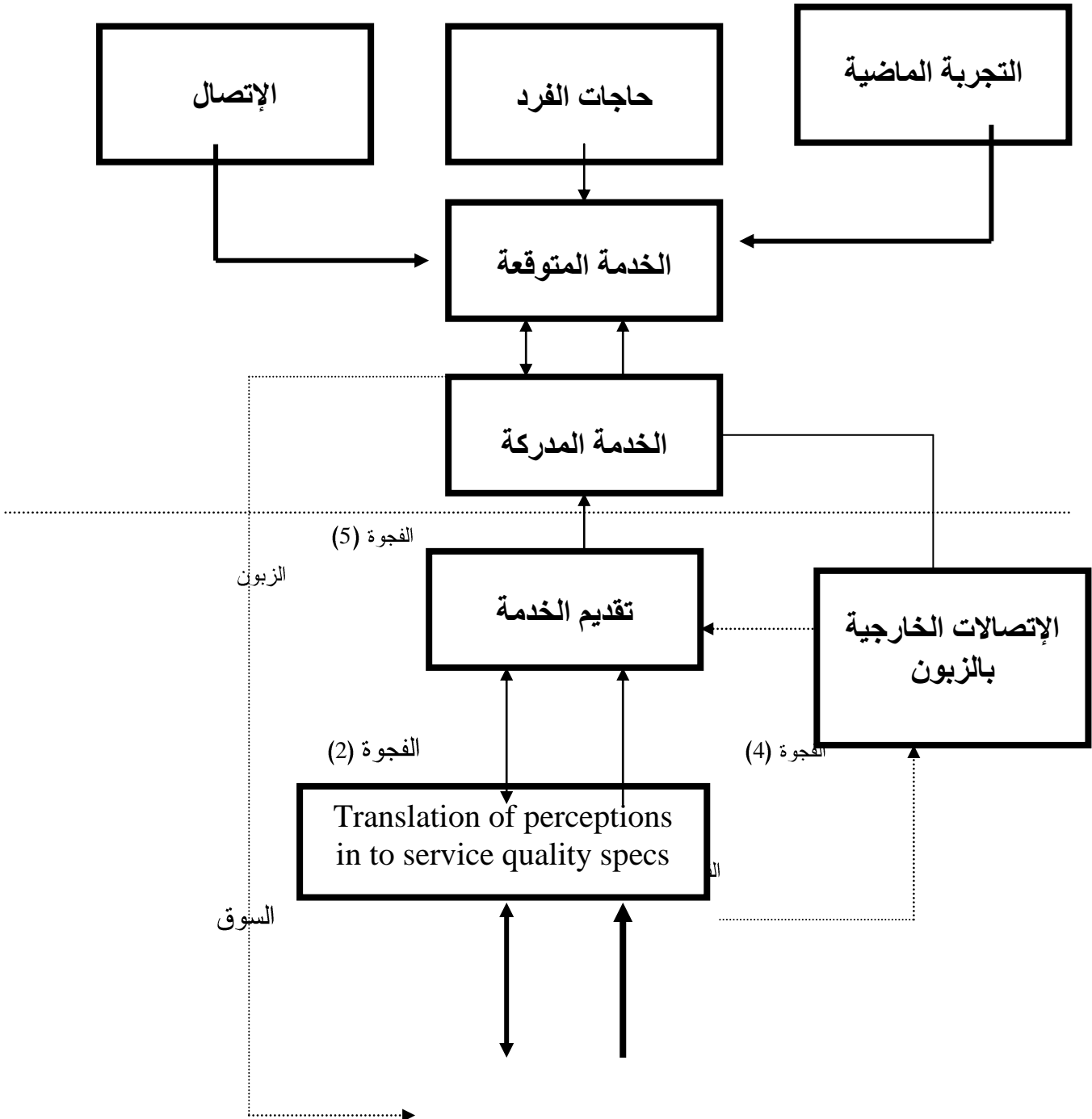
تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يدلي بها ممثلو المصارف و إعلاناتها. فإذا ظهر في إحدى كراسات مصرف معين تسهيلات لقروض معينة و عند وصول الزبون للمصرف يكتشف أن الإعلان كان غير صحيح فسوف يشوبه عدم الدقة لذلك فإن الإتصال الخارجي شوه ما كان الزبون يتوقعه وفقاً لما هو معلن عنه .

5- الفجوة بين الخدمة المتصورة و الخدمة المتنوعة:-

تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون الأداء بطريقة مختلفة و لا تكون نوعية الخدمة كما يتصور. فمثلاً عندما يتعامل موظف المصرف بشكل خاطئ مع الزبون في المعلومات التي يرغب في الحصول عليها و بالتالي فإن هذا الزبون سوف يغير عند زيارته للمصرف مع موظف آخر لعدم قناعته بما قدمه الموظف الأول .

ويمكن توضيح نموذج الفجوات لنوعية الخدمة في الشكل (2)

شكل رقم (2)
نموذج الفجوات لنوعية الخدمة



الفجوة بين الزبون وإدارك الإدارة

المصدر : محمود جاسم الصميدي ، "مداخل التسويق المقدم" (دار زهران للنشر والتوزيع)، عمان 2000م

ب- إدارة التميز :-

بشكل عام يشكو مسوقو الخدمات من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم . إن عدم إنتظام صناعات الخدمة مثل الإتصالات ، النقل ، الصيرفة أوجد منافسة سعرية حادة وخاصة على صعيد الخدمات المصرفية نتيجة لحدة المنافسة في هذا القطاع الحيوى والهام . و من أجل إيجاد حل لمواجهة هذه المنافسة السعرية يمكن تطوير عرض تفاضلى متميز . و بشكل خاص فى مجال التسهيلات المصرفية المقدمة بإستخدام علامة مميزة تشير إلى هذا العرض المميز . كما يمكن أن يتضمن العرض ميزات مبتكرة قياساً بالعروض المنافسة من المصارف الأخرى كتسهيلات أكبر فى مجال منح القروض و الفترات الزمنية لها، و كذلك الضمانات المقدمة من قبل المستفيد . إن المشكلة الرئيسة هى أن معظم الابتكارات يمكن تقليدها بسهولة ، ومع ذلك فإن إدارة المصارف التى تقدم إبتكارات خدمية بإنتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد فى مواجهة منافسيها يمكن للمصرف التمييز فى إيصال الخدمات بثلاث طرق هى(1):-

- من خلال الناس و بالأخص زبائنها .
 - من خلال البيئة الطبيعية .
 - من خلال العمل أو الأداء الجيد فى تقديم الخدمات المصرفية للزبائن .
- إن النقاط الثلاثة السابقة لا يمكن لها من أن تحقق أهدافها ما لم يتم الإعتماد على أشخاص لهم الخبرة و القدرة على الإتصال بالزبائن بشكل يميزهم على منافسيهم . كما يمكن للمصرف أن يطور بيئة مادية أكثر جاذبية ليتم تقديم الخدمات فيها، إلى جانب إمكانية تصميمها لخدمات ممتازة مثل عمليات الصيرفة المنزلية .

ج - إدارة الإنتاجية :-

بشكل عام تقع جميع شركات الخدمة تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجها حيث أن العمل في شركات الخدمة يتصف بالتعقيد ، و بالتالي فإن التكاليف تتصاعد بسبب الخصائص المميزة للخدمة، و منها الخدمات المصرفية التي تتسم بطبيعة عملها بالتعقيد وُمن أجل تحسين إنتاجية الخدمات المصرفية فإن أمام إدارة المصارف ستة طرق يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف:-

- 1- جعل مقدمى الخدمة يعملون بجد و مثابرة أكثر .
2. إستغلال وقت العمل و ذلك من خلال تقليل الوقت الضائع .
3. زيادة كمية الخدمات و أنواعها من خلال التنازل عن بعض النوعية .
4. تصنيع الخدمة من خلال تقسيمها و إستخدام معدات فى إنتاجها .
5. التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل .
6. اعطاء محفزات للزبون في أنتاج الخدمة

المبحث الثالث

مستويات و قياس الخدمات المصرفية

يعتبر مفهوم الجودة في مجال الخدمات مفهوماً مركباً يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية. و نظراً للدور الذي تلعبه الجودة في إستراتيجية تسويق الخدمات المصرفية فقد تعددت الدراسات التي إستهدفت قياس توقعات و إدراكات العملاء لجودة الخدمات المصرفية . و من أبرز المحاولات التي تمت في هذا المجال ما قام به Berry وزملاؤه من خلال دراساتهم التي بدأت عام 1983م، و ما زالت مستمرة حتى الآن . و التي أسفرت عن العديد من النتائج الأولية التي تستحق الإهتمام . و يركز هؤلاء الباحثون على الإعتقاد القائل بأن جودة الخدمة قابلة للقياس بالرغم من غياب البعد المادي أو المنظور بالنسبة لها، و الذي يجعل من قياسها أمراً صعباً بالمقارنة بالسلع المادية.

كما يرون أن الجودة في مجال الخدمات تمتلك بعدين من ناحية القياس هما جودة العمليات و جودة الناتج . إضافة إلى ذلك فإنهم يؤكدون بأن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة هي تلك التي يقدمها العميل و ليس مجرد مؤسسة الخدمة . فالعميل هو الوحيد الذي يقوم بتقييم الجودة، بينما تكون التقنيات التي يقوم بها أطراف آخرون مثل مقدمي الخدمة أو المسؤولين في مؤسسات الخدمة بمثابة أدوات مكملة و ليست رئيسية. و على ضوء ذلك فقد توصلوا إلى مقياس للجودة يقوم على مقارنة توقعات العملاء للخدمة و الأداء الفعلي لها عرف باسم مقياس الجودة SEVQUAL و الذي يمكن التعبير عنه رياضياً على الوجه التالي:-

جودة الخدمة = الأداء - التوقعات (1) .

مستويات جودة الخدمات المصرفية :-

يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية التي يمكن تحديدها فيما يلي:-

¹ (عوض بيدير الحداد، "تسويق الخدمات المصرفية"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1420هـ، 1999م، ص 246

1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء:-

و تمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يتوقعون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2- الجودة المدركة:-

وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها ومعتقدة إنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال .

3- الجودة الفنية:-

وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف ، وتخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .

4- الجودة الفعلية:-

هي التي يؤدي بها الخدمة ، وهي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في إستخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء . أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.

5- الجودة المرجوة للعملاء:-

أي مدى الرضاء والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات .

قياس جودة الخدمات المصرفية:-

تشير الدراسات السابقة إلى وجود أسلوبين رئيسيين لقياس جودة الخدمات عموماً هما (1):-

1- مقياس SERVQUAL هو مقياس الفجوات الذي طوره Parasuraman and Zeithmal and Berry وهو الذي يستند إلى توقعات العملاء لمستوى الخدمة و إدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، فالمحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة الخدمة ، وتعتمد هذه الفجوة بدورها على طبيعة الخدمة وتصميمها و تقديمها.

2- مقياس SERVPERF الذي طوره كل من (Corin and Taylor) ويرفض هذا الأسلوب نموذج الفجوات ويركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل على إعتبار أن جودة الخدمة يتم التعبير

¹ (ثامر محمد محارمه ، " قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية " ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير منشورة ، دورية الإدارة العامة ، المجلد الخامس والأربعون ، العدد الثالث ، أغسطس ، 2005م ، ص ص 522 - 524

عنها باعتباره نوعاً من الإتجاهات. ويمتاز هذا المقياس بالبساطة والمصداقية والواقعية . وعلى الرغم من ذلك ما زال هناك جدل حول فاعلية كل من هذين المقياسين إذ إنقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما .يستند المقياسان السابقان إلى نفس أبعاد الجودة وهي:

1-الملموسية:-

وتمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة مثل، مباني المصارف ، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية ، التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين ..الخ

2-الإعتمادية:-

تعبر الإعتمادية عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه. كما تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العملاء.

3- الاستجابة:-

وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة للشكاوي والعمل على حلها بسرعة وكفاءة ،بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير وإحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه إضافة لذلك فإن الإستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدور ربح.

1 -الأمان:-

وهو الاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، شاملاً الإطمئنان النفسي والمادي .

2 -التعاطف:-

وهو إيداء روح الصداقة والحرص على العميل و إشعاره بأهميته و الرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

أبعاد ومداخل أساليب تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية (1):-

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة. إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد . فعلى سبيل

المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي النواحي المادية و التسهيلات و الأفراد
بينما، يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي :-

1-الجودة المادية:-

و التي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة، و جودة المنظمة و التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة و
الإنطباع العام عنها .

2- الجودة التفاعلية:-

والتي تمثل نتائج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل المنظمة و بين العملاء . و في تصنيف آخر
لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات و التي يحكم عليها العملاء إثناء تأدية
الخدمة ، و بين جودة المخرجات و التي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة، من

ناحية أخرى يميز البعض الثالث بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير
عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة.

3- الصورة الذهنية للمنظمة:-

والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية و الوظيفية للخدمة .
وفي مجال تحديد مكونات الخدمة فقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن المعايير التي يبني عليها
العملاء توقعاتهم و إدراكهم ، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسة هي
(1):-

1-درجة الثقة والمصداقية في الأداء:-

تعني الإتساق في الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من
المرّة الأولى.

2 - سرعة الاستجابة:-

تشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء و الرد السريع علي إستفساراتهم و الحساسية تجاه حاجات
العملاء و السرعة في أداء الخدمة.

3-الكفاءة و القدرة:-

تعكس المهارة القدرة علي أداء الخدمة و التي تستمد من توافر المعلومات و الإلمام بظروف و طبيعة العمل و إمتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة.

4- الوصول للخدمة:-

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الإتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول علي الخدمة . مثل ملاءمة موقع البنك و وجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي ...الخ.

5- المصداقية:-

و تشمل الأمانة و الثقة و السمعة في كل من البنك و مقدم الخدمة.

6- الاتصال :-

و يعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات و مخاطبة العميل باللغة التي يفهمها و الإنصات و تأمين الحصول على المعلومات المرتدة.

7- الأمان :-

يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة.

8- الفهم :-

يعكس الجهد المبذول للتعرف علي إحتياجات العميل و موائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفير الإهتمام الشخصي للعميل و سهولة التعرف عليه.

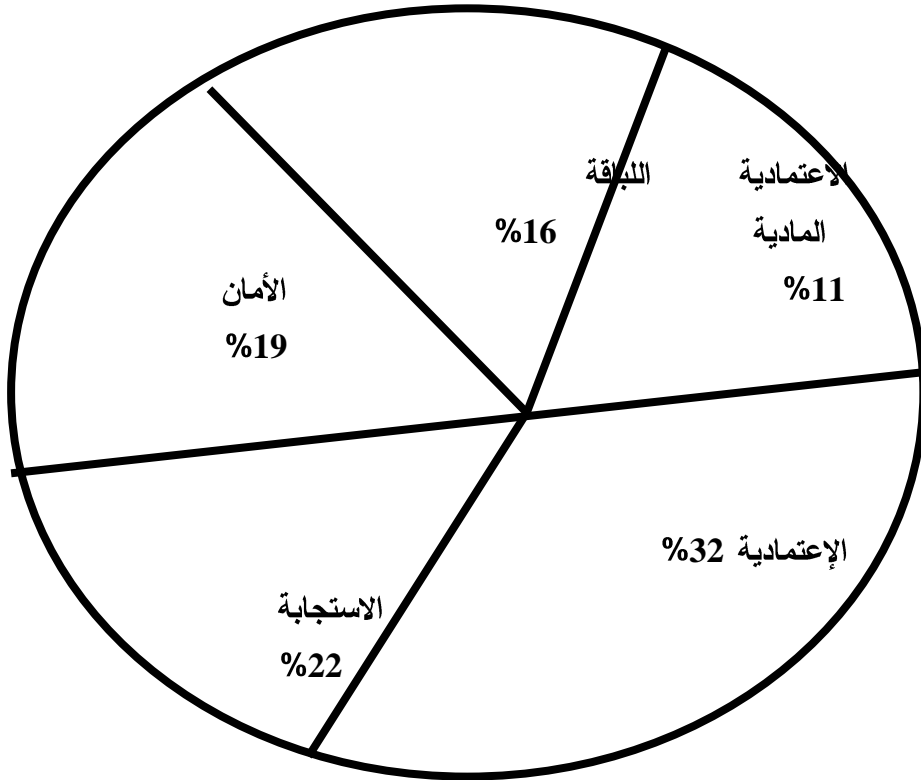
9- اللباقة :-

تعني أن يكون مقدم الخدمة علي قدر من الإحترام و الأدب و أن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء. من ثم فإن هذا الجانب يشير إلي الصداقة و الإحترام و الود بين مقدم الخدمة و العميل .

10:- الدراسات المتلاحقة بتلخيص هذه الأبعاد العشرة إلي خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة و تشتمل علي:-

النواحي المادية المتطورة ، الإعتيادية، الإستجابة، الأمان، اللباقة. من ناحية أخرى فقد أثبتت تلك الدراسات أنه علي الرقم من النظر إلي الأبعاد الخمسة علي أنها ضرورية إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل إلي آخر من مؤسسة خدمة لأخرى. إلا أن البعد الخاص بالإعتيادية يظل في جميع الأحوال في المرتبة الأولى كأهم عنصر أو بعد يعكس جودة الخدمة، بغض النظر عن طبيعة الصناعة. و ذلك علي النحو الذي يوضحه الشكل(3)

شكل رقم (3)
الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة



المصدر: عوض بدير الحداد " تسويق الخدمات المصرفية "، (دار البيان للطباعة) ، السويس 1990 م

مدخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة:-

بصفة عامة فإن المعايير الخاصة بجودة الخدمة يجب أن تكون واضحة و مفهومة و سهلة التطبيق بحيث تساعد في توجيه أداء مقدمي الخدمة وتحفيزهم ، كذلك فإن من المهم تحقيق إقناع العاملين بهذه المعايير .

الاستخدام المستمر للدراسات و البحوث:-

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية علي تطوير و تحسين مستوي جودة خدماتها إلا أنها تفشل في تحقيق ذلك، لأنها لا تملك فهماً واضحاً عما يتوقعه العميل منها. من هنا يأتي إستخدام البحوث كوسيلة لجمع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييمهم للأداء الفعلي لها .

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها و التعرف على توقعات العملاء للخدمة و إدراكاتهم وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، ومشكلات التعامل فيها ، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة .

تتعدد طرق و أساليب دراسة توقعات و إدراك العملاء للخدمة ، إلا انه قبل التطرق لتلك الأساليب فإن هنالك مجموعة من المبادئ العامة لتحقيق القياس الفعال لجودة الخدمة و التي يجب علي برنامج البحوث أخذها في الحسبان و هي (1):-

- التنوع :-

كل أسلوب من أساليب البحث له حدوده أو نقاط البحث الخاصة به . و من أجل التغلب علي ذلك وتحقيق الرؤية الشاملة للمشكلة موضع البحث فانه يجب إستخدام مزيج من الأساليب الكمية والوصفية عند قياس الجودة.

- الاستمرارية :-

إن توقعات و تقييمات العملاء لجودة الخدمة تعتبر في حالة عدم استقرار أو تغير مستمر لذا فإنه من المهم أن تتم ممارسة البحوث بشكل مستمر لملاحقة أي تطور في التوقعات أو التقييمات وإتخاذ الإجراء العلاجي في الوقت المناسب.

- مشاركة العاملين:-

تؤدي الصلة المباشرة بين العميل و الموظف في المجال الخدمي الي ضرورة إستقصاء رأى العاملين حول مشكلات الخدمة وسبل تحسينها. من ناحيه أخرى يجب تزويد العاملين بنتائج تلك

¹ (جمال الدين محمد المرسي ، " دراسات في قياس جودة الخدمة "، معهد الدراسات المصرفية ، الكويت ، 1994 ، ص 24 .

الدراسات لتبني الخطط وتطور مستوى الأداء الذي يساعد علي تحقيق توقعات العملاء للخدمة والحد من مستويات عدم الرضاء عنها.

الفصل الثالث

بنك أمدرمان الوطني

المبحث الأول: بنك أمدرمان الوطني

المبحث الثاني : الأهمية الاقتصادية والاجتماعية

المبحث الثالث: منهج الدراسة ومعايير قياس الاداء

المبحث الأول

بنك أمدرمان الوطني

النشأة والتطور - الأهداف والهيكل التنظيمي

نبذة تعريفية :-

تأسس بنك أمدرمان الوطني عام 1993م متزامناً ذلك مع عيد الجيش القومي ، وذلك لتقديم كافة الخدمات المصرفية من خلال حزمة متناسقة ودقيقة من الإجراءات وتقديم التمويل لكافة القطاعات القومية والاقتصادية والإستراتيجية عبر مشروعات خدمية وتنموية مختلفة وتقديم التمويل لكافة الأجهزة النظامية ذات البعد الاستراتيجي وقد توافقت لتأسيس هذا الصرح الرائد رغبات وأهداف عدد من المؤسسات الاقتصادية الوطنية ، وبذلك تساهم في تحقيق إسناد حقيقي ومتمين لمركز البنك المالي والإداري، وخلال فترة وجيزة من تأسيسه أستطاع البنك تحقيق قدر كبير من التوسع الرأسي والأفقي، حيث غطت خدماته جل أنحاء السودان، ظل رأسماله المدفوع يتطور منذ تأسيسه وحتى الآن، ليصبح أكبر رأسمال مدفوع في القطاع المصرفي السوداني(1).

المؤسسون:-

نشأ البنك نتيجة لمذكرة التفاهم بين كل من المؤسسة التعاونية العسكرية ومنظمة الشهيد واثمرت جهودهما المشتركة في صياغة المسودة النهائية لقيام البنك التي تم التصديق عليها من قبل السلطات المختصة لتكون الثمرة بنك امدرمان الوطني ، ثم انضمت إليهما الهيئة الاقتصادية الوطنية العسكرية وعدد من المؤسسات ذات الأهداف المشتركة فكانوا هم المؤسسون الرئيسيون كما جاء في عقد التأسيس والنظام الأساسي وكما هو موضح في الجدول التالي (2)

جدول رقم (2) المؤسسون الرئيسيون لبنك أمدرمان الوطني

قيمة السهم ألف دينار

عدد الأسهم	أسم المساهم
50.000	مؤسسة قوات الشعب التعاونية
50.000	منظمة الشهيد
50.000	شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين
25.000	الهيئة الوطنية الاقتصادية العسكرية
10.000	المؤسسة الوطنية الصناعية
10.000	شركة كرري للطباعة والنشر
50.000	شركة صناعة البلاستيك والخزف المحدودة

(1) . بنك امدرمان الوطني ، إدارة التخطيط والبحوث، 2010م ، ص.1
(2) علماً بأن 100 دينار تساوي 10 جنيه بالعملة الحالية .

تطور رأس المال المدفوع لبنك امدرمان الوطني :-

خلال فترة وجيزة من تأسيسه أستطاع البنك تحقيق توسعاً شاملاً راسياً وافقياً حيث غطت خدماته جل أنحاء السودان ، وظل رأسماله المدفوع يتطور منذ تأسيسه وحتى نهاية العام 2012م ليصبح اكبر رأس مال مدفوع في القطاع المصرفي السوداني للعام 2012م (1) كما موضح الجدول التالي

جدول رقم (3) تطور رأس المال المدفوع لبنك امدرمان الوطني

بالجنيهات

البيان	رأس المال المدفوع
2001م	18.931.290
2002م	24.931.290
2003م	32.931.290
2004م	41.872.250
2005م	60.963.050
2006م	71.463.050
2007م	71.463.050
2008م	523.319.500
2009م	523.319.500
2010م	523.319.500
2011م	523.319.500
2012م	800.000.000

المصدر : بنك امدرمان الوطني ، إدارة التخطيط والبحوث 2011م

نجح البنك في رفع رأس ماله من (71) مليون جنيهه إلي (523) مليون جنيهه بنسبة نمو بلغت (637) %

وجاء ذلك بعد مساهمة بنك السودان المركزي بمبلغ 400 مليون جنيهه ، وزيادة أنصبة قدامي المساهمين

بمبلغ (52) مليون جنيه ، هذه الطفرة في رأس المال وضعت البنك في صدارة البنوك السودانية من حيث رأس المال

فروع بنك امدرمان الوطني :

1. فرع الخرطوم
2. فرع بوتسودان
3. فرع القيادة
4. فرع القضارف
5. فرع المقرن
6. فرع نيالا
7. فرع السجانة
8. فرع الابيض
9. فرع السوق المحلي
10. فرع سنار
11. فرع الصناعات بحري
12. فرع الدمازين
13. فرع سوق ليبيا
14. فرع عطبرة
15. فرع امدرمان

الأهداف العامة:- (1)

1. حشد وقبول مدخرات المواطنين في جميع أنحاء السودان بغرض توظيفها بما يعود بالفائدة على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني
2. تجميع مدخرات العاملين بالخارج.
3. تمويل المشروعات التنموية والاقتصادية والزراعية والنقل والصناعة والتعدين والحرفيين والمهنيين والأسر المنتجة والقطاعات ذات الأولوية.
4. تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة عن طريق إنشاء الفروع في الولايات و المحافظات التي تخدم أغراض البنك.
5. دعم الدور الاجتماعي والتكافلي لخدمة المواطنين.
6. إنشاء شركات خاصة والمساهمة في إنشاء شركات أخرى لخدمة الأهداف.

الرؤية:-

(1) بنك امدرمان الوطني ، مصدر سابق ص 2

أن يقدم البنك لعملائه خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استشرافاً لمستقبل مشرق للبنك. (1)

الرسالة:-

إنه بنك يسهم بقوة في بناء وطنه انطلاقاً من موروث شعبنا الحضاري وقيمه لتحقيق الخير لمساهميهِ ولأمة جمعاء. (2)

الأهداف والقيم:-

نشأ بنك أمدرمان الوطني ضمن منظومة المصارف السودانية التي تحتل مكانة مرموقة بنظام الصيرفة الإسلامي الهادف لتحقيق غايات الإسلام النبيلة في إدارة وحركة المال. وضم خبرات متميزة تشبعت بهذه القيم والمفاهيم وتربت في كنفها. ولتحقيق الأداء المصرفي المتكامل والدقيق على هدي الشريعة الإسلامية، بادر بنك أمدرمان الوطني بطرح مشروع المصرفي الشامل الفقيه وبدأ تطبيقه فوراً كعمل متكامل يؤطر للعمل المصرفي الإسلامي.

بيئة التفرد والإنجاز:-

من العوامل الأساسية التي ساهمت في توفير بيئة مصرفية صحية ومساعدة للتميز والإنجاز ، التكوين الإداري للبنك حيث كان توفيق الله للبنك بتعاقب إدارات عليا متجانسة ومتفانية في تنزيل الأهداف الكلية للبنك إلى مشاريع عمل ناجحة ، وذلك عبر تبني الخطط الفعالة ومتابعتها اللصيقة للخطط مع الإدارات والفروع، كما توفر عبر السنين مجلس إدارة متعاون مع الإدارة التنفيذية في إجازة الخطط والتقارير التي تخدم إستراتيجية البنك دون إبطاء أو تأخير.

ويعتبر العاملون بكافة درجاتهم ومواقعهم هم الطرف المهم الآخر المكمل لمشروع التميز، وقد حرص البنك على التأسيس المصرفي الفقيه الشامل الذي يقدم الخدمة المصرفية السريعة والمتقنة للعميل بكل أريحية، كما حرص البنك على خلق روح المبادرة في الموظف وذلك باتخاذ القرارات لحظة الحدث لأن القرار البطيء الصواب ليس بأفضل من القرار السريع الخاطئ(3).

الملاحح الإستراتيجية -

¹ المصدر السابق ص5

² نفس المصدر السابق 6

³ نفس المصدر ص 6

تتمثل أهم الملامح الإستراتيجية لبنك إدمرمان الوطني في ما يلي:-

1. الالتزام في ضبط مناسط البنك المختلفة بأحكام الشريعة الإسلامية.
2. استخدام أحدث نظم التقنية المصرفية المتأاحة.
3. تطوير المهارات والخبرات لرأس المال البشري.
4. التوظيف الأمثل للموارد.
5. تمتين وتوسيع علاقات البنك مع مراسليه بالخارج. (1)

الجوائز التي تحصل عليها البنك :-

تم تصنيف البنك خلال العام 2009م وفقاً لمؤسسات إقليمية وعالمية، حيث اشتمل التصنيف علي الآتي :-

1 -منح بنك أدمرمان الوطني جائزة البنك الأول في السودان The Banker Awards من مؤسسة فاينانشال تايمز البريطانية لخمس سنوات 2002- 2003 - 2005 - 2008 - 2010م .

2 - حافظ بنك أدمرمان الوطني علي صدارته للبنوك السودانية ضمن قائمة اكبر 150 مصرف عربيا حيث احتل الترتيب (100) وفقاً لتصنيف مجلة الاقتصاد والأعمال حسب معايير الكفاءة المالية وحقوق المساهمين عن السنة المنتهية 2008م .

3 -احتل البنك المرتبة رقم (50) في قائمة اكبر مؤسسة مالية إسلامية باعتباره المؤسسة الإسلامية الأولى في السودان حسب تصنيف المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية عن السنة المنتهية في 2008م في الموجودات ورأس المال وإجمالي الدخل .

4 -احتل البنك المرتبة رقم (68) في قائمة اكبر (500) مؤسسة مالية إسلامية حسب تصنيف مجلة The Banker عن السنة المنتهية في 2008م باعتباره المؤسسة المالية الإسلامية الأولى في السودان ، ويمكننا التوقع باحتلال البنك لمراكز متقدمة التصنيف خلال الفترة القادمة بسبب النمو العام في المؤشرات المالية خاصة في رأس المال المدفوع وحقوق الملكية.

5 -جاء البنك في المرتبة رقم (60) ضمن اكبر مصرف في القارة الإفريقية 2009م.

6 - وقد دخل البنك في الأعوام (2006م، 2008م، 2009م) ضمن أفضل مائة مصرف عربي حسب تصنيف مجلة اتحاد المصارف العربية.

7 - منح وسام الانجاز من السيد/ رئيس الجمهورية تقديرا لدوره في بناء الاقتصاد السوداني

الهيكل التنظيمي:-

لبنك أمدرمان الوطني هيكل تنظيمي مقسم بصورة علمية يمنع التداخل بين الإدارات والفروع وفيه يتم توزيع الاختصاصات بصورة دقيقة، شكل رقم () ، وفيه نجد أن الجمعية العمومية لبنك أمدرمان الوطني تقع في أعلى قمة الهرم وتضم في داخلها ملاك البنك وحملة الأسهم ، كما نلاحظ أن هنالك وحدتان تقعان مباشرة تحت إشراف الجمعية العمومية وهما هيئة الرقابة الشرعية والمراجع الخارجي ، ومن ثم يأتي مجلس الإدارة كجسم معني بالجانب الإداري في البنك وتحت الإشراف المباشر للجمعية العمومية. (1)

1- الجمعية العمومية:-

وتتكون من المساهمين في البنك وهم (المؤسسة التعاونية الوطنية ، منظمة الشهيد، الهيئة الوطنية الاقتصادية، شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين ، شركة كرري للطباعة وآخرين وتمثل الجمعية العمومية السلطة العليا للبنك وتنعقد مرة واحدة كل عام عدا دورات الانعقاد الطارئة وتتمثل مهامها في الآتي:-

1. إجازة الميزانية السنوية واعتماد الحسابات الختامية للبنك وتقرير ديوان المراجعة العامة وهيئة الرقابة الشرعية.
2. زيادة رأس المال ورسملة الأرباح.
3. التصديق على توزيع الأرباح على المساهمين.
4. إجازة مكافأة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة وحافز العاملين.
5. تعيين المراجع والمستشار القانوني .

2- مجلس الإدارة : (2)

يقوم مجلس الإدارة بمباشرة جميع السلطات التي لا تلزم مباشرتها بواسطة الجمعية العمومية

(1) بنك أمدرمان الوطني ، مصدر سابق ص 8

(2) نفس المصدر السابق ص 8

وهي:-

1. إجازة خطة البنك والموازنة السنوية.

2. تقديم الميزانية السنوية للجمعية العمومية.

3. تعيين المستشار القانوني وتحديد أتعابه.

4. التوصية بتعيين المراجع القانوني.

3- إدارة الاستثمار:-

وتقوم بالإشراف على العمليات الاستثمارية بالبنك والتكيف الشرعي للعمليات الاستثمارية، حيث يعتبر بنك أم درمان الوطني بحكم طبيعته التي يحددها تأسيسه ونظامه الأساسي بنك إسلامي يعتمد في إيراداته على استثمار موارده من خلال صيغ التمويل الشرعية المعروفة كالمضاربة والمشاركة والمرابحة ، والسلم ، والمزارعة ، والمساقاة ، والاستصناع وغير ذلك. (1)

4- إدارة العلاقات الخارجية:-

تعني إدارة العلاقات الخارجية بإدارة أرصدة البنك مع البنوك الأجنبية وربطه بشبكة واسعة من المصارف العالمية لإجراء عملياته المصرفية الخارجية، كما تهتم بمتابعة وتطوير علاقات المراسلين والقيام بالإشراف على موقف السيولة بالنقد الأجنبي. (2)

5- إدارة التقنية المصرفية:-

وتشرف على تشغيل وإدخال التقنية المصرفية وتحديد رسوم الخدمات بالتعاون مع إدارات أخرى ، وتعمل على محافظة البنك على مواكبة التقنيات الحديثة ، ورفع المستوى التقني للبنك. (3)

6- إدارة الحاسوب:-

وتقوم بتحديث وتطوير البنية التحتية للشبكات ونظم التشغيل وقواعد البيانات والبيانات والأجهزة المخدّمة، وتطبيق سياسات وحلول السرية حيث وقع البنك على عقد حلول الاتصال مع شركة سوداتل وفق أحدث ما توصلت إليه تقنيات الاتصال العالمية وكذا عقد حلول سرية البيانات، وتشرف الإدارة على تطبيق نظام الإرشيف الإلكتروني وحفظ البيانات وتحسين أداء قاعدة الأنظمة العاملة وتحديث صفحة البنك وموقعه على شبكة الإنترنت. (4)

(1) نفس المصدر ص 9

(2) نفس المصدر ص 10،

(3) نفس المصدر ، ص 10

(4) نفس المصدر ص 11

7- إدارة تنمية الموارد البشرية:-

وهي التي توفر للبنك الكوادر البشرية حسب التخصصات المطلوبة وتشرف على التدريب، وتتولى على وجه العموم مسئوليات جميع الجوانب الخاصة بعلاقة البنك بالعملاء وما يترتب على تلك العلاقة من واجبات ومسئوليات وما يقابلها من حقوق تكفل سير العمل واستمراره نحو بلوغ الغايات المنشودة بالبنك(1)

8- إدارة الشؤون الإدارية والخدمات:-

ويقع على عاتقها توفير جميع مستلزمات العمل التي تتمثل في توفير الأدوات المكتبية والمطبوعات وتأسيس الفروع وشراء جميع أصول البنك الثابتة والمتحركة ، وخدمات البريد المختلفة وأعمال السكرتارية والإشراف على حركة العربات وتوفير الوقود والإشراف على النظافة وأعمال الصيانة المختلفة لمباني البنك والأجهزة الكهربائية والحاسوب ووسائل الاتصال والآلات الكاتبة وماكينات التصوير وعد النقود والآلات الحاسبة وتوفير الضيافة للمؤتمرات والاجتماعات والضيوف والزوار. (2)

9- إدارة التخطيط والبحوث:-

تسعى للتنبؤ بقراءة علمية واقعية للمستقبل وتختص بالتقييم والتقويم لأداء الإدارات والفروع وتعمل في البحث والدراسة للعوامل البيئية المصرفية الداخلية والخارجية تحديداً لمواقع الضعف والقوة وإغتناماً للفرص المتاحة واجتناباً للمهددات الماثلة. وتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة لتعين الإدارة العليا والجهات المختصة بالبنك لإتخاذ القرار المناسب في المجالات المختلفة. (3)

10- إدارة المخاطر:

وهي من الإدارات المستحدثة في البنوك السودانية والتي تأسست وفق توجيهات البنك المركزي بعد ازدياد المخاطر وتنفيذاً لمعايير بازل (2) ومعايير الرقابة الدولية ومعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية لتمكن المصارف من تقوية بنياتها.

6

11- إدارة التفتيش والمراجعة الداخلية:-

ومهمتها عمل المراجعة الشاملة للفروع والإدارات والتركيز على المراجعة لتشمل الأقسام

(1) بنك امدرمان الوطني ، مصدر سابق ، ص12

(2) نفس المصدر ونفس الصفحة

(3) نفس المصدر ، ص 13

(4) نفس المصدر ونفس الصفحة

والمراجعة عبر الشبكة الإلكترونية، وتقييم الأداء من خلال المراجع والتقارير الدورية للفروع والإدارات ومتابعة توجيهات وتقارير الجهات الرقابية والإنذار المبكر. (1)

12- إدارة الشؤون القانونية:-

وتقوم بالدفاع عن البنك أمام النيابة والمدنية والجنائية عند الطلب ، ومساعدة الفروع والإدارات في إتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لحفظ حقوق البنك والمساعدة في متابعة تحصيل الديون المتعثرة ،إضافة إلى قيامها بمهمة رفع الثقافة القانونية للفروع والإدارات بعقد ورش العمل والمحاضرات والنشرات وتوزيع اللوائح والنظم التي تضبط التعامل في مجالات النشاط المصرفي المختلفة. (2)

13- المكتب التنفيذي:-

وهو إدارة خاصة بتنظيم برامج والتزامات الإدارة العليا المتمثلة في المدير العام ونائبه ومساعدته وإدارة شئون الأعمال المرتبطة بذلك، وتمتد حلقه الوصل بين الإدارة العليا والإدارات والفروع ، ومتابعة تنفيذ وتطبيق القرارات الصادرة من المدير العام ونائبه ومتابعة الإدارات والفروع في تنفيذ خططهم وإنشاء قاعدة المعلومات. (3)

14- إدارة التسويق والعلاقات العامة:- (4)

وتنقسم لأربعة أقسام هي:-

قسم التسويق المصرفي. ب- قسم العلاقات العامة.

ج-قسم الاتصال والمتابعة. د-قسم الإعلام والتوثيق.

شكل رقم (4)

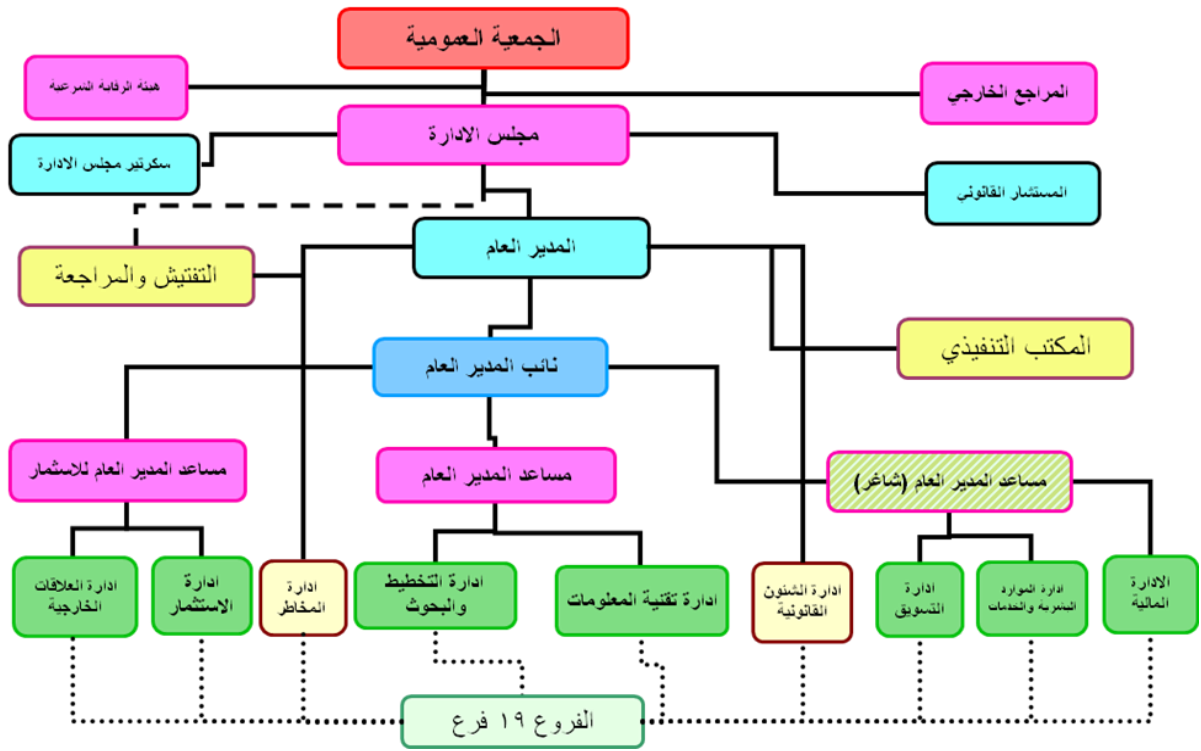
الهيكل التنظيمي بنك أمدرمان الوطني

(1) نفس المصدر ، ص14

(2) نفس المصدر ونفس الصفحة

(3) نفس المصدر ونفس الصفحة

(4) نفس المصدر ونفس الصفحة



المصدر: بنك أمدرمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث، 2006م

الخدمات الإلكترونية:-

يهدف البنك إلى بلوغ أقصى ما تحقق من التقنية المصرفية لمواكبة التطور العالمي في الصناعة المصرفية الإلكترونية، وتقدم البنك بخطوات حثيثة مكنته من التعامل مع الكثير من الخدمات المصرفية في مواقع عديدة وعلى مدار ساعات اليوم نذكر منها(1):

1. البنك الإلكتروني شبكة (VBS):-

تربط شبكة VBS البنك بفروعه المختلفة ليصير كوحدة واحدة (ONE COUNTER)، فأصبحت المعاملة المصرفية التي تستغرق أياماً عديدة تنجز في دقائق معدودة تمكن العميل من إجراء المعاملة المصرفية من إيداع و سحب من أي فرع دون التقيد بالفرع الذي تم به فتح الحساب. (2)

2. شبكة الصراف الوطني الآلي (Machine Teller Automatic):-

يعتبر بنك أمدرمان الوطني البنك الأول في السودان الذي أدخل خدمات الصراف الوطني الآلي وقد تم ربط شبكة الصراف الوطني بمحول القيود القومي والذي يقوم بربط كل الصرافات بعضها ببعض، ويمكن لكل شخص يستخدم بطاقة الصراف الآلي بإجراء العمليات أو الحركات عبر الصراف الآلي عن طريق المحول القومي للقيود والذي يقدم خدمات للعملاء متمثلة فيما يلي (3):-

¹ (بنك أمدرمان الوطني، مصدر سابق ص18)

(1) نفس المصدر ونفس الصفحة

(2) نفس المصدر ونفس الصفحة

السحب النقدي.

الإستعلام عن الرصيد.

كشف حساب مصغر.

طلب كشف حساب.

التحويل من حساب إلي آخر.

دفع الفواتير.

شحن الموبايل.

شراء الكهرباء.

3. خدمة الهاتف المصرفي :-

توفر هذه الخدمة الإستعلام عن الرصيد، ومعرفة أسعار العملات من أي موقع دون الحاجة إلى زيارة مباني البنك وذلك بإستخدام رقم خاص لذلك. (1)

4. خدمة الجوال المصرفي:-

ويجري العمل على تفعيل الخدمة والتي تمكن العميل من الخدمات التالية (2):-

1. الإستعلام عن الرصيد.

2. دفع الفواتير.

3. التحويل من حساب إلي آخر.

4. شحن الموبايل وشراء الكهرباء.

5. كشف حساب مصغر.

6. إعلام العميل عند حدوث أي إيداع أو سحب من الحساب ، وأي إعلام يختاره العميل برسالة في الجوال.

5. الإنترنت المصرفي :-

تم تفعيل الخدمة لتمكين العميل من القيام بالعديد من الخدمات نذكر منها ما يلي (3):-

(3) نفس المصدر ونفس الصفحة

(4) نفس المصدر السابق ص 19

(1) نفس المصدر السابق ، ونفس الصفحة

1. الإستعلام عن الرصيد.

2. طلب دفتر الشيكات.

3. التحويل من حساب إلى آخر.

4. تقرير عن كشف الحساب.

5. طلب فتح إتماد.

6. دفع الفواتير.

6. شبكة الإسوفت :-

هي شبكة عالمية تربط البنك بكل بنوك الشبكة العالمية لإستقبال وإرسال التحويلات، وخدمة عملية الصادر والوارد في قطاع التجارة الخارجية. (1)

7. نقاط البيع (POS) :-

خدمة نقاط البيع هي عبارة عن نظام سداد إلكتروني يمكن العملاء من سداد قيمة مشترياتهم بإستخدام بطاقة الصراف الآلي ويقوم النظام بتحويل مبلغ الشراء من حساب العميل لدى أي مصرف إلى الحساب الخاص بنقطة البيع، طالما أن كلا الحسابين ينتمي لأي من الشبكة السودانية Sudapan، الشبكة المصرية 123، الشبكة القطرية Benefit، الشبكة البحرينية Nabs، شبكة Csc التي تغطي كل من سوريا والأردن ولبنان و تهدف هذه الخدمة إلى توفير سبل الراحة والسرعة والسهولة للعميل لشراء ما يريد، ومتى ما أراد، بينما يتم تحويل قيمة مشترياته مباشرة إلى حساب الطرف الآخر. (2)

8. خدمة المرسال :-

هي خدمة مصرفية إلكترونية عبر الرسائل القصيرة " SMS " يقدمها بنك أمدرمان الوطني لتلبية إحتياجات العميل وإدارة معاملاته المصرفية غير النقدية دون الحاجة لمراجعة البنك، بحيث توفر هذه الخدمة المعلومات الخاصة بحساب العميل بطريقة آمنة وسريعة من خلال الرسائل

(2) نفس المصدر السابق ، ونفس الصفحة
(3) نفس المصدر ونفس الصفحة

(1) نفس المصدر السابق ، ص20
(2) نفس المصدر السابق

القصيرة عبر الهاتف الجوال وتبقيه على تواصل دائم مع رصيد حسابه، إيداعاته، سحباته وغيرها من العمليات المصرفية التي تطراً على حساب العميل. (1)

الشركات التابعة للبنك:-

1. شركة النصر للإسكان والتشييد المحدودة:-

تعمل في مجال التشييد والمقاولات والطرق والجسور واستيراد وتجارة مواد البناء . وتعتبر أول شركة مقاولات على مستوى السودان تحصل على شهادة المطابقة العالمية ونظام إدارة الجودة (ISO).

2. شركة الخرطوم للتجارة والملاحة:-

تعمل في مجال الاستيراد والتصدير والتجارة العامة ، كما أن للشركة مكتب بالقاهرة.

3. شركة أوميسكو العالمية المحدودة:-

تعمل في مجال خدمات الصادر والنقل والتخزين.

المبحث الثاني

الأهمية الاقتصادية و الإجتماعية

يلعب بنك أمدرمان الوطني دور كبير ورائد في كافة القطاعات في السودان نذكر منها ما يلي:-

1-الدور الإقتصادي.

أ / الأهمية الاقتصادية :-

سار بنك أمدرمان الوطني بخطى حثيثة ومدروسة مما جعله يحقق معدلات أداء ونمو عالية جعلته في مقدمة المصارف السودانية ، وأكبر ممول لمشاريع التنمية الاقتصادية والمشاريع القومية والاجتماعية . ويقوم البنك بدور رائد ومؤثر في مشاريع التنمية الاقتصادية حيث ساهم في تمويل عدد من مشاريع التنمية في السودان والتي توزعت على ولايات السودان كافة.

للبنك دور كبير وهام في دعم عجلة الاقتصاد في السودان بل هو أكبر ممول لكافة المشاريع الاقتصادية والإستراتيجية وله أدوار ملموسة في كافة قطاعات الاقتصاد السوداني ويتمثل ذلك في الآتي (1) :-

1- تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية:-

لبنك أمدرمان الوطني دوره الكبير في تمويل المشاريع القومية والإستراتيجية والحيوية ومشاريع البنى التحتية التي نفذت والتي لازال يجري تنفيذها.

2- تمويل القطاع الزراعي والثروة الحيوانية:

قام البنك عبر فروع المنتشرة في جل ولايات السودان المختلفة بتقديم تمويل سخي لقطاعات الزراعة المختلفة والثروة الحيوانية وفيما يلي نماذج لأهم المشروعات التي قام البنك بتمويلها في القطاع الزراعي:-

1 - تمويل المواسم الشتوية للمشاريع المروية من إدارة الإستثمار بمبلغ (1.902 مليون دينار)

2 - تمويل شراء الخيش بمبلغ (1.628 مليون دينار).

3- تمويل مشروع الفاو العسكري الزراعي (120 مليون دينار).

4- تمويل تحضير أراضي زراعية بوزارة الزراعة بمبلغ (2.646) مليون دينار.

5- مشروع توطین القمح بالولاية الشمالية بمبلغ (38.198 مليون دينار).

6- مشروع تأهيل نهر دلتا القاش وطوكر بمبلغ (4.130 مليون دينار).

7- تأهيل مشروع مؤسسة حلفا الزراعية (3.137 مليون دينار).

8- تأهيل مشاريع النيل الأبيض (480 مليون دينار).

9- تأهيل مشروع الجزيرة (3.322 مليون دينار).

وكذلك المساهمة في تمويل المواسم الزراعية للمشروعات الزراعية المروية والمطرية:-

- * تمويل إستيراد الآليات الزراعية لمشاريع الولاية الشمالية والنيل الأبيض والجزيرة والنيل الأزرق.
- * تمويل صادرات الضأن والإبل والجلود وتسهيل صادرات اللحوم.
- * تمويل صادرات السمسم وحب البطيخ والكركدى والفول السوداني ومختلف المنتجات الزراعية.
- * المشاركة في محافظ تمويل القطن وصادرات الصمغ العربي.

3- تمويل القطاع الصناعي والبتترول(1):-

قام بنك أمدرمان الوطني بتمويلات كبيرة الحجم للقطاع الصناعي والبتترول، أما فيما يخص قطاع البترول قام بتمويل وإنتاج صناعة البترول السوداني وذلك عبر تمويله للشركات المتخصصة في ذلك نورد منها علي سبيل المثال لا الحصر الشركات الآتية:

-تمويلات متعددة لشركة هجليج.

-تمويل مصفاة الجيلي.

-تمويل مصفاة شركة كونكورب.

- وإنشاء فرعين متخصصين لتمويل إنتاج صناعة البترول في بانتيو وهجليج.

أما فيما يخص القطاع الصناعي فقدم كذلك تمويلات لعدد من الشركات -والمصانع في القطاع

العام والخاص نذكر منها الآتي :-

1. تطوير مدينة جياذ الصناعية (مجموعة شركات جياذ) وذلك بإستيراد مدخلات الإنتاج للسيارات والشاحنات.

2. تطوير مدينة جياذ الصناعية (مجموعة شركات جياذ) وذلك بإستيراد مدخلات صناعة الكوابل والألمنيوم والحديد.

3. توطين صناعة الحديد والصلب وذلك بإستيراد أحدث مصانع للحديد والصلب تقوم بإنتاج جميع المقاسات من منتجات الحديد، السيخ والمواسير وغيرها بواسطة الشركة الوطنية وشركة شواحق والمصنع السوداني الماليزي ومصنع ميتال ومجمع كنار لمنتجات الألمنيوم.

4. تمويل آليات وإسبيرات مصانع إنتاج السكر.

5. تمويل مجموعة من الصناعات التحويلية والغذائية وإنتاج الدقيق.

6. المساهمة في تمويل تصدير الغاز الطبيعي.

4. تمويل قطاع النقل والإتصالات (2):-

كما أن لبنك أمدرمان الوطني دوراً رئيسياً بالمساهمة في النقلة الكبيرة التي حصلت في البلاد في مجال النقل، ومواكبة أحدث التقنيات علي مستوي العالم في مجال الإتصالات، والجدير بالذكر كانت هذه

(1) بنك أمدرمان الوطني ، نفس المصدر السابق ص 30
(2) نفس المصدر ، ص30

التمويلات شاملة القطاع العام والخاص، وأهمها الآتي :-

1. المساهمة في تمويل الشركة السودانية للاتصالات (سودا تل).
2. والمساهمة في تمويل شركة سودانت.
3. المساهمة في تمويل طريق شريان الحياة.
4. المساهمة في تمويل طريق بربر العبيدية وأبو حمد.
5. المساهمة في تمويل طريق عدارييل.
6. المساهمة في تمويل طريق بورتسودان طوكر.
7. المساهمة في تمويل كبري توتي.
8. المساهمة في تمويل الإنفاق الداخلية لولاية الخرطوم.
9. المساهمة في تمويل كبري شندي المتممة .
10. المساهمة في تمويل كبرى الدامر أم الطيور.
11. المساهمة في تمويل تطوير وتأهيل السكة حديد.
12. المساهمة في تمويل شركات النقل البري.
13. المساهمة في تمويل هيئة النقل النهري.
14. المساهمة في تأهيل الأسطول الجوي وشراء طائرات لسودانير.
15. المساهمة في تمويل المعدات الأرضية لمطار الخرطوم .
16. المساهمة في تطوير الهيئة القومية للإذاعة والتلفزيون.
17. المساهمة في تمويل تلفزيون ولاية نهر النيل.
18. كما ساهم البنك في تمويل بعض إحتياجات تنفيذ سد مروى.
19. كما ساهم البنك في تمويل المحافظ الاستثمارية مثل مشروعات النهضة الزراعية والقطاعات الأخرى خلال الفترة من 2005م - 2011م كما موضح في الجدول التالي :-

جدول رقم (4)

نماذج المشاريع التي تم تمويلها خلال الاعوام (2005 - 2011م)

م	إسم المشروع	القطاع	التمويل بالجنيه السوداني	التمويل معادل دولار
1	تمويل إستكشاف النفط	طاقة وتعدين	338.539.223	158.593.838
2	تمويل وحدة تنفيذ السدود	مصادر الطاقة	142.120.000	68.000.000
3	تمويل الموسم الزراعي	زراعي	94.050.000	45.000.000
4	تمويل تصنيع سيارات (جياذ)	صناعي	93.909.970	44.933.000
5	تمويل كبري الدباسين	بنية تحتية	74.071.598	35.440.956

30.000.000	62.700.000	بنية تحتية	تمويل إنشاء طريق الميرم / أويل	6
29.000.000	60.610.000	زراعي	تمويل زراعة قمح/مشروع الجزيرة	7
115.114.677	267.709.734	نقل	تمويل السكة الحديد (شراء قاطرات وعربات وتأهيل الخطوط)	8
22.737.818	47.522.039	قطاع خاص	تمويل آليات طرق	9
12.997.716	27.165.226	بنية تحتية	تمويل مشاريع كباري ثابتة	10
14.734.092	30.794.252	بنية تحتية	تمويل تنفيذ طرق داخلية لولاية البحر الأحمر	11
14.000.000	29.260.000	بنية تحتية	تمويل طريق شندي/المتمة	12
12.000.000	25.080.000	بنية تحتية	تمويل طريق كريمة/ناوة	13
11.400.000	23.826.000	صادر	تمويل صادر الصمغ العربي	14
7.980.416	16.679.069	زراعي	تمويل تأهيل مشروع دلتا طوكر	15
5.448.952	11.388.310	تعليم عالي	تمويل مباني جامعة النيلين	16
4.000.000	8.360.000	مشاريع تقليل	تمويل مشاريع التمويل الأصغر	17
11.796.919	28.710.161	استيراد	تمويل إستيراد القمح	18
16.001.953	38.932.751	بنية تحتية	تمويل طرق داخلية ولاية النيل الأبيض	19
34.674.524	85.117.500	زراعي	تمويل مشاريع زراعية	20
693.854.861	1.506.772.377		الجمـلة	

المصدر: بنك أمدرمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث

ب- الأهمية الإجتماعية: -

تتمثل الأهمية الإجتماعية لبنك أمدرمان الوطني في دعمه الغير محدود لقطاعات المجتمع المختلفة والمتمثلة في الآتي (1) :

1. دعم القطاع الإجتماعي والخدمي:

- دعم شرائح صغار المنتجين والمهنيين للحد من مشكلة الفقر بتمليكهم وسائل الإنتاج المختلفة من مصانع صغيرة ومعدات بناء والإنشاءات...الخ.
- خدمة ودعم شريحة المرأة من خلال فروع متخصصة. قام البنك بإنشاء فرع خديجة بنت خويلد لزيادة مدخرات ودخول المرأة في الدورة - الاقتصادية من خلال المشاريع الاستثمارية في كافة القطاعات الاقتصادية.

¹ (بنك أمدرمان الوطني، نفس المصدر السابق ،ص 33

2. الدعم الإجتماعي للعاملين من خلال ما يلي(1):

أ. تأمين العلاج:

أيضا يقدم البنك ضمان العلاج المميز للموظف وأبنائه ووالديه عبر مشروع التكافل الاسلامي بالتعاون مع شركة شيكان العلاجية التي تتمتع بشبكة واسعة تضم نخبة من امير الاخصائيين في مختلف المجالات

ب. مشاريع الزواج الجماعي:

من جانب اخر يساهم البنك في استقرار الموظفين من خلال برامج الزواج الجماعي حيث بلغت عدد الزيجات الجماعية التي دعمها (1300) زيجة حتي عام 2012م .

ج . الابتعاث للحج:-

كما تم تفويج (132) حاجاً كمساهمة جلييلة من البنك للموظفين في اقامة ركن مهم من اركان الدين الاسلامي .

د. التبرعات والإعانات الإجتماعية (2):

تميز بنك أمدرمان الوطني بدعمه المباشر لفئات وشرائح المجتمع السوداني عن طريق التبرعات والإعانات الإجتماعية حيث بلغت (992) مليون دينار للعام 2012م وذلك من خلال ما يقدمه البنك من إسهامات في الكثير من المناسبات القومية مثل أعياد ثورة الإنقاذ الوطني وأعياد الجيش والدفاع الشعبي وأعياد الشهيد ، إضافة إلى المساهمة في مهرجان الخرطوم عاصمة الثقافة العربية للعام 2005م وغيرها من المناسبات.

3- الدعم الثقافي و الأكاديمي(1):-

1. تم إنشاء مكتبة علمية مليئة بالكتب والمراجع في مجال الاقتصاد والمصارف والتشريع الإسلامي.
2. تم تقديم المعلومات وتعبئة الاستثمارات والاستبيانات لطلاب البحث العلمي بكل درجاتهم العلمية وبصورة شبه يومية.
3. تم تصدر إدارة التخطيط والبحوث والإعلام بالمصرف العديد من الإصدارات مثل مجلة الأموال المتخصصة ، بالإضافة للعديد من المطبقات والنشرات في المناسبات المختلفة .
4. استيراد حوالي خمسين ألف جهاز حاسوب لتمليتها للراغبين من عامة الشعب إشاعة للثقافة والتقنية ومواكبة ما يدور حولهم في أنحاء العالم المختلفة.
5. الدعم المباشر المادي والعيني للجامعات والمعاهد العليا، مثل التبرع المالي ومدتها بأجهزة الحاسوب

¹ (بنك أمدرمان الوطني، نفس المصدر السابق ،ص 34
3) نفس المصدر ونفس الصفحة

والعرض وخلافه.

6. الدعم المجزي والتشجيعي لمؤلفي الكتب والمراجع والإصدارات السودانية ذات الإبداع الفكري في كافة مجالات العلم والمعرفة.

4- شرائح المستحقين للزكاة:-

يوصل بنك أمدرمان الوطني دوره الاجتماعي ذا الإرث الإسلامي الحضاري في مجتمع التكافل وذلك من خلال دعمه المباشر السنوي لشرائح الفقراء والمساكين والمستحقة الزكاة.

5. المساهمات الرأسمالية

ساهم بنك أمدرمان الوطني في رأس مال عدد من الشركات والمؤسسات الوطنية نذكر منها :-

1. شركة سكر النيل الأبيض.

2. الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.

3. بنك الخرطوم.

4. بنك الاستثمار المالي.

5. شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

6. شركة تقسيط المحدودة.

7. شركة النصر للطباعة والنشر

المبحث الثالث

منهج الدراسة و معايير قياس الأداء

تتناول الباحثة في هذا المبحث ، طريقة الدراسة وإجراءاتها وإختيار مقاييس الأداء وتجميع وعرض وتحليل البيانات ، ثم إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها .

تخطيط الدراسة:-

الغرض منها تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها و إثبات فرضياتها و ذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة و مصادر المعلومات و أسلوب جمعها من المصادر الأولية و الثانوية و

تبويبها و تحليلها بهدف الوصول إلى نتائج تثبت صحة فرضياتها . أولى خطوات جمع المعلومات هو تحديد محتويات الدراسة و ربطها بالفرضيات و تحديد مصادر المعلومات. و يتم ربط هذه المحتويات بالفرضيات المراد إثباتها، و ذلك بهدف تركيز الدراسة و عدم إنحرافها عن مسارها. و الهدف منها في الخطوة اللاحقة لها هو تحديد مصادر المعلومات لكل موضوع من محتويات الدراسة .

الإطار المكاني للدراسة :-

تعتمد الباحثة على أسلوب الحصر الشامل لمؤشرات قياس الأداء ببنك أم درمان الوطني فرع الرئاسة كأحد المكونات لمجتمع الدراسة و ذلك بغرض الحصول على البيانات الأولية المطلوبة لغرض الدراسة .

معايير قياس الأداء:-

سيتم قياس الأداء وفقاً لمعايير نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و التميز لتناسب عناصره المميزة في إختبار فرضيات الدراسة و التحقق من صحتها.

نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و الإمتياز(1)

تم صياغة نموذج هذه الجائزة علي الافكار والابعاد والعناصر الاساسية وتمنح هذه الجائزة لجميع منظمات الاعمال التي تخضع لعمليات التقييم وفقاً لتسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض ، وقد تم تقسيم هذه الابعاد التسعة الي مجموعتين تمثل المجموعة الاولي العوامل المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتضمن هذه المجموعة خمسة ابعاد هي القيادة ، السياسات والاستراتيجيات ، الموارد والعمليات وهي تسهل عملية بناء ثقافة الجودة الشاملة في بيئة المنظمة ، وتمثل المجموعة الثانية مجموعة من النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي تبين كيفية قياس أداء المنظمة .

يستند هذا النموذج علي حقيقة الاستخدام الامثل للعوامل المساعدة من قبل القيادة والمتمثلة في السياسات والاستراتيجيات ، الموارد والعمليات يؤدي الي تحقيق اهداف ادارة الجودة الشاملة المتمثلة في رضا العملاء والعاملين والاثر الجيبي علي المجتمع إضافة الي نتائج الامتياز في الأعمال ، ونموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و الامتياز يعتبر نسخة معدلة او مشتقة من نموذج الجائزة الأوروبية للجودة لما يتميز به النموذج الأوربي من إمكانية التطبيق في أي نوع من أنواع المنظمات او المؤسسات في القطاعين الخاص والعام وهذا منح جائزة الجمهورية ميزة أنها يمكن ان تطبق في كل منظمات ومؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص وهناك عدد من المؤسسات في السودان طبقت

الجودة الشاملة وتم قياس الأداء عبر نموذج جائزة الجمهورية للجودة والامتياز ونذكر علي سبيل المثال شركة جياذ للسيارات والشاحنات.

معايير نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و الامتياز (1):-

المعيار الأول: القيادة

- كيفية قيام القادة بتطوير الرسالة والرؤية و القيم و إعطاء القدوة الحسنة لثقافة الجودة والامتياز.
- كيف يشارك القادة بأنفسهم فى تطوير وتطبيق النظام الإداري للمنشأة و تحسينه بصورة مستمرة.
- كيف يتعامل القادة مع الزبائن و الموردين والمنشآت الأخرى و ممثلى المجتمع.
- كيف يعمل القادة على حفز ودعم جهود العاملين و تقديرهم والاعتراف بإنجازاتهم المعيار

الثاني: السياسات و الإستراتيجيات

- كيف تقوم السياسات و الإستراتيجيات على أساس الحاجة الحالية والمستقبلية و توقعات الأطراف المعنية.
- كيف تقوم السياسات و لإستراتيجيات على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء وأنشطة البحوث و التعليم و الإبتكار.

- كيف يقوم البنك بتطوير ومراجعة السياسات و الإستراتيجيات و تحديثها.
- كيف تنفذ السياسات و الإستراتيجيات من خلال إطار عام للعمليات الرئيسية.
- كيف يقوم البنك بالتعريف بالسياسات و الإستراتيجيات و تطبيقها.

المعيار الثالث: الكوادر البشرية

- كيف يتم التخطيط للكوادر البشرية وإدارتها و تطويرها.
- كيفية تحديد مستوى معرفة العاملين وكفاءتهم والعمل على تطويرها وإستمرارها.
- كيف يتم تحقيق مشاركة العاملين واستخدامهم.
- كيف ينشأ حوار فعال بين العاملين والبنك.
- كيف تتم مكافأة العاملين و تميزهم ورعايتهم.

المعيار الرابع: الموارد و الشراكات

- كيف تتم إدارة العلاقة مع الشركاء الخارجيين.
- كيف تتم الإدارة المالية.
- كيف تتم إدارة المبنى والمعدات والمواد.
- كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية.

- كيف تتم إدارة المعلومات والمعرفة.

المعيار الخامس: إدارة العمليات

- كيف يتم تحديد العمليات الرئيسية لنجاح البنك.

- كيف يتم تطوير العمليات عند الحاجة من خلال الابتكار والإبداع للوصول للرضاء الكامل وتحقيق القيمة المضافة للعملاء و الأطراف المعنية.

- كيف يتم تصميم المنتجات و الخدمات وتطويرها على أساس إحتياجات العملاء و توقعاتهم.

- كيف يتم إنتاج و تسليم المنتجات والخدمات و توفير الخدمة .

- كيف تتم إدارة العلاقات مع العملاء وتعزيزها.

المعيار السادس: نتائج العملاء

- نظرة العملاء للبنك.

المعيار السابع: نتائج العاملين بالمنشأة

- نظرة العاملين للبنك.

- مؤشرات الأداء

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

- نظرة المجتمع للبنك.

- مؤشرات الأداء

المعيار التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

- الإنجازات الرئيسية للأداء.

- مؤشرات الأداء الرئيسية وهي المؤشرات المالية و غير المالية.

قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:-

سيتم قياس أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بنك امدرمان الوطنى من خلال تحليل نتائج

الأداء بناءً على معايير نموذج البرنامج الرئاسى الوطنى للجودة و الإمتياز والذى شاركت فيه

مجموعة من المؤسسات فى دورته الأولى عام 2007 م و دورته الثانية عام 2009 م .

ويمكن تلخيص نموذج البرنامج الرئاسى الوطنى للجودة والامتياز على النحو التالى: (1)

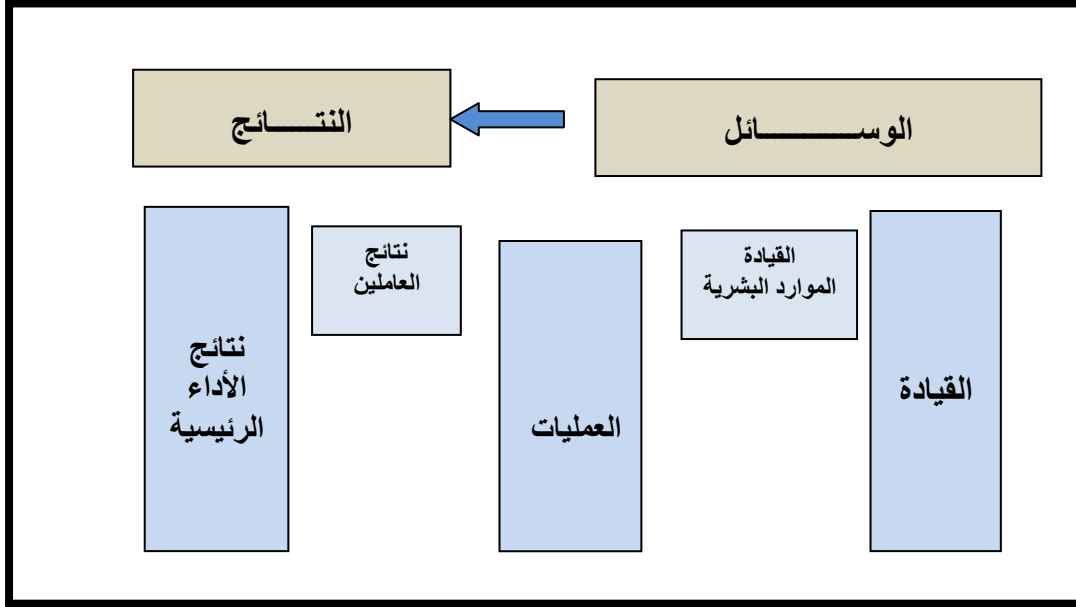
إن الإمتياز فى الأداء ورضاء العاملين فى المنشأة وكذلك التأثير فى المجتمع ، يتحقق من خلال قيادة

تضع السياسات والإستراتيجيات التى تنتهجها المنشأة وأسلوب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى

والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم وإدارة العمليات ، يؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الأداء " .يستند نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز على نموذج الجائزة الأوروبية للجودة ، لما يتميز به نموذج الجائزة الأوروبية من إمكانية تطبيق في أي نوع من المنشآت في القطاع العام ، الخاص أو التطوعي . شكل رقم (5) .

شكل رقم (5)

نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و الامتياز



المصدر: هادي التجاني (دكتور) ، نموذج البرنامج الرئاسي الوطني ، الجودة والتميز الأمانة العامة للجودة والتميز ، الخرطوم ، 2007م

توضح الأسهم المبينة في الشكل رقم (5) الطبيعة الديناميكية للنموذج حيث تشير إلى الابتكار والتعلم المستمر الذي يساعد على تطوير الوسائل التي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج أفضل .

عناصر نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة و الإمّياز :-

كما يتضح من الشكل رقم (5)، عبر نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والإمّياز يتكون من جزئين هما الوسائل و النتائج . وتتضمن الوسائل مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنشأة لتتمكن من تحقيق النتائج . وفي ما يلي شرح مختصر لمعايير الوسائل و النتائج :-

تختص معايير الوسائل بالكيفية التي تعمل بها المنشأة، أي المبادئ والقواعد ومناهج العمل وأساليب وطرق إنجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أوجه الأنشطة في المنشأة وهي على النحو التالي (1)

1- القيادة (10%) :-

(1) هادي التجاني (دكتور) ، مصدر سابق ، ص40

هي الجهة التي تحرك المنظمة و تقودها نحو تفعيل و تنفيذ أنشطتها . وتشمل كل فرد يتولى مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين أو مسؤولية إتخاذ قرارات داخل المنشأة . ويهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرسالة والرؤية وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد . و يتم تطوير هذه القيم من خلال الأفعال و السلوكيات المناسبة وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة و تطبيقه .

2- السياسات و الإستراتيجيات (8%) :-

يبين هذا المعيار كيفية وضع المنشأة لخططها المستقبلية و تحويلها إلى أعمال فعلية . كما يهتم بكيفية تطبيق المنشأة للرسالة و الرؤية من خلال إستراتيجيات واضحة تعنى بالأطراف المعنية ، و مدعومة بالسياسات ، الخطط ، الأهداف ، الغايات و العمليات المرتبطة بها .

3- الموارد البشرية (9%) :-

يقصد بالموارد البشرية كل الأفراد العاملين بالمنشأة . و يعنى هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة و نشر و تطوير المعرفة و الاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها . كما يتناول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها و إستراتيجياتها و تساعد على التشغيل الفعال لعملياتها

4- الموارد و الشراكات (9%) :-

يهتم هذا المعيار بكيفية تخطيط و إدارة المنشأة لعلاقاتها مع شركائها الخارجيين و تنظيم مواردها الداخلية لكي تدعم سياساتها و إستراتيجياتها لتحقيق التشغيل الفعال لعملياتها .

5- إدارة العمليات (14%) :-

يهتم هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم و إدارة و تحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها و إستراتيجياتها لوصول للرضاء التام للعميل و كافة الأطراف المعنية و تحقيق الفائدة المتنامية لهم .

6- نتائج العملاء (14%) :-

يهتم هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها الخارجيين .

7- نتائج العاملين فى المنشأة (9%) :-

هذا المعيار وثيق الصلة بمعيار الموارد البشرية . و ينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية ، و يعالج نظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها و مدى رضائهم عنها .

8- المجتمع (6%) :-

يهتم هذا المعيار بما تحقّقه المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها ، مع الأخذ في الاعتبار الأثر المترتب على نشاط المنشأة على المستوى المحلي ، الإقليمي و الدولي .

9- نتائج الأداء الرئيسية (15%) :-

يهدف هذا المعيار إلى قياس الإنجازات الحالية للمنشأة مقارنةً بأدائها المستهدف في الخطة . و تمثل تلك الإنجازات بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنشأة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة على الصعيدين المالي و التشغيلي .

الفصل الرابع

اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

على نتائج الأداء لبنك امدرمان الوطني
للفترة من عام (2006م - 2012م)

المبحث الأول: قياس نتائج الأداء بنك امدرمان الوطني للفترة من
(2005م - 2012م)

أولاً : قياس نتائج الأداء غير المالية

ثانياً : قياس نتائج الأداء المالية

المبحث الثاني : تحليل استبيان الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

أولاً : قياس نتائج الأداء غير المالية (المؤشرات النوعية)

يستعرض هذا الفصل خطوات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال قياس نتائج الأداء بينك
أمدرمان الوطني وفقاً لنموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز والذي يستند إلى تسعة معايير
رئيسة لقياس الأداء والتي تنقسم إلى قسمين هما :

1- مؤشرات القياس المالية (الكمية).

2- مؤشرات القياس غير المالية (النوعية).

المعيار الأول: القيادة:-

القيادة هي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل و تنفيذ أنشطتها . ويشمل مصطلح " القادة " فريق الإدارة العليا بالمنشأة والمدراء على كافة المستويات ، وبعبارة أخرى أي فرد يتولى مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين أو مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنشأة.

يهدف هذا المعيار لتقييم كيفية قيام القادة ببنك امدرمان الوطني بتطوير و تسهيل عملية تحقيق " الرسالة " ورسالته تتمثل في إنه بنك يسهم بقوة في بناء وطنه انطلاقاً من موروث شعبنا الحضاري وقيمته لتحقيق الخير لمساهميهِ وللمأمة جمعاء. و " الرؤية " ورويته تتمثل في أن يقدم البنك لعملائه خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل استشرافاً لمستقبل مشرق للبنك و تطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد وتطبيق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة و تقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة و تطبيقه(1) "

كيفية قيام القيادة في البنك بتطوير الرسالة و الرؤية و القيم و إعطاء القدوة الحسنة لثقافة الجودة و الامتياز (2):-

تلتزم القيادة العليا لبنك أمدرمان الوطني بمنهجية الإسهام الشخصي و المباشر في تحديد الاتجاه الإستراتيجي لبنك أمدرمان الوطني و تحديد رسالته و اختيار منظومة قيم مؤسسيه و ترجمة ذلك إلى محاور و أهداف و الاستفادة من موارده من أجل تحقيقها. و قد قامت القيادة بإعداد وصياغة رؤية بنك أمدرمان الوطني ورسالته بناءً على الأهداف الإستراتيجية للبنك و توقعات العملاء و احتياجاتهم .

فوضعت التصور العام لكيفية عمل البنك حسب توقعات المؤسسين و توجيهات مجلس الإدارة. و قد قامت القيادة بالإيعاز لجمع المعلومات عن توقعات جميع الفئات المعنية من مساهمين، موظفين، و زبائن. و تحليل نتائج المعلومات لأجل صياغة رؤية واقعية و متجددة للبنك. وترأست قيادة البنك اجتماعات العصف الذهني التي استهدفت الاتفاق على منظومة القيم المؤسسية و الأهداف العامة للبنك. و ساهم المدير العام و مدراء الإدارات من خلال اللقاءات الدورية مع موظفي البنك في شرح أهداف البنك و سياساته و تعزيز ثقافة مؤسسية مبنية على منهجية التعاون و العمل من خلال الفريق لأجل تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية ، دعمت القيادة و نشرت أفكار الجودة و الإبداع و عززت ذلك بتطبيق منهجية يقوم من خلالها قادة البنك بإيجاد و مساندة و إدامة ثقافة مؤسسية إيجابية يقدمون من خلالها القدوة الحسنة لجميع العاملين، و يلتزمون بثقافة تعزز روح المبادرة و العمل الجماعي و الشفافية و الانفتاح و تأهيل العاملين و تمكينهم و ترسيخ مفاهيم الابتكار و ممارسات الإبداع في إطار منظومة القيم المعتمدة بالبنك.

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(40).
(2) بنك امدرمان الوطني ، المطبق العام للبنك ، 2006م ، ص(1)

تلتزم قيادة بنك أمدرمان الوطني بالمشاركة الشخصية و الفعالة و استخدام قنوات الاتصال العصرية المختلفة لنشر و إيصال رؤية البنك و رسالته و منظومة قيمه و أهدافه الإستراتيجية لجميع العاملين فيه و للمعنيين. فيقوم المدير العام و مدراء الفروع و الإدارات بالتعريف برؤية و رسالة البنك في شتى المجالات، حيث قام المدير العام بشرح الخطة الإستراتيجية للبنك و أهدافه ورؤيته لمجلس إدارة البنك، كما شرح المدراء توجهات البنك و آليات العمل المتوقعة للموظفين وقامت الإدارة العليا بنشر الرؤية و الرسالة و القيم المؤسسية باستخدام الوسائل الإلكترونية واللوحات الإيضاحية الموجودة في مبنى البنك لإطلاع الموظفين و الزوار عليها، كذلك عقدت القيادة الاجتماعات الداخلية و الخارجية بهدف نشر رسالة البنك و المساهمة في تطبيق نظم الجودة و التميز (1)

تبنّت القيادة مفاهيم التميز منذ تأسيس البنك حيث يقوم البنك بتحديد المهارات القيادية المستهدفة للقياديين به من خلال متطلبات الوصف الوظيفي لكل وظيفة قيادية. و يقوم باختيار ذوي الكفاءات لتلك الوظائف ثم العمل على تقديم البرامج التدريبية لتطويرهم و تنميتهم بعد تحديد قدراتهم و احتياجاتهم. حيث قام البنك بإجراء اختبارات تحديد القدرات لجميع المديرين و حدد مواطن القوة و مجالات التحسين ثم وضع و طبق خطة لتدريبهم و تأهيلهم. و تقوم القيادة بالمتابعة الشخصية للموظفين ذوي الكفاءات الواعدة لتنمية المهارات لديهم و تأهيلهم للمواقع القيادية في البنك.

تشارك القيادة بنفسها في تشجيع عمليات التطوير و التعليم المستمر و ضمان الاستفادة من النتائج المترتبة عليها و تشجع على المشاركة في الندوات و المؤتمرات و حلقات التدريب. كما تقوم الإدارة العليا من خلال اجتماعاتها الدورية بمناقشة القضايا المختلفة للتطوير الداخلي و نتائج التدقيق على الإجراءات المتبعة و الوقوف على كفايتها من النواحي المالية و الخدمية. و تقوم القيادة على جميع مستوياتها بالالتزام الواضح بدعم ثقافة التعاون و العمل الجماعي من خلال تشكيل و تأهيل و قيادة و تحفيز فرق العمل و بالفروع التابعة و الإدارات و توفير الموارد اللازمة لها و مساندتها لتحقيق أهدافها ، و تلتزم الإدارة العليا بالبنك بتشكيل لجان و فرق عمل مختلفة و تقوم بتقييم أدائه و فعاليته بصورة دورية خلال اجتماعات الإدارة العليا و تقوم بإعادة تشكيل فرق العمل و اللجان بصورة دورية تحقيقاً للتطوير المستمر.(1)

كيف يشارك القادة بأنفسهم في تطوير و تطبيق النظام الإداري لبنك أمدرمان الوطني و تحسينه بصورة مستمرة (2):-

(1) بنك أمدرمان الوطني نفس المصدر السابق م ص3

(2)

تلتزم القيادة العليا لبنك امدرمان الوطني بآليات المشاركة الشخصية في إعداد و تطوير هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة و تعكس أفضل الممارسات الإدارية، و تستجيب لأولوياتها و تفعيل أهدافها و برامجها المعلنة في خطتها الإستراتيجية و تمكن الموظفين من تجنب الازدواجية في تأدية المهام. فقامت القيادة بوضع الهيكل التنظيمي الملائم لتنفيذ السياسة و الإستراتيجية العامة للبنك و تقوم بمراجعته دورياً و تحديثه بما يتلاءم و المتغيرات الداخلية و الخارجية و طبيعة عمل البنك و توسع نشاط أعماله و نموها. و تقوم الإدارة العليا بتحديد المهام الوظيفية للوحدات التنظيمية المختلفة و تحديثها دورياً.

يلتزم قادة البنك بالمشاركة الشخصية في عملية تحديد و تطوير و تصميم أنظمة متكاملة و ذات كفاءة لإدارة عملياته الرئيسية و المساندة و التأكد من سلامة تطبيقها و تحديد المسؤولين عنها لضمان تنفيذها و مراجعتها و تحديثها بما ينسجم مع التغييرات في سياسة الجودة للبنك و أهدافه الإستراتيجية. حيث يقوم المدير العام بنفسه بالإشراف على تعيين المدراء و الموظفين الأكفاء. و تقوم القيادة بمتابعة عملية تحديث الوصف الوظيفي و الهيكل التنظيمي للبنك حيث تم إعداد لائحة التفويضات و الصلاحيات و الهيكل التنظيمي.

يلتزم قادة بنك امدرمان الوطني بالمشاركة الشخصية المباشرة في عمليات تقييم و مراجعة و تحديث و تطوير سياسات و إستراتيجيات البنك بما يتوافق مع ما يحيط به من متغيرات في بيئته الخارجية و يلبي احتياجات المعنيين و يحقق إستراتيجيته.

يقوم ممثلو الإدارة للجودة في البنك بمتابعة تطبيق عملية مراجعة و تحديث العمليات و الإجراءات المختلفة. بالإضافة لذلك طبق البنك نظام الاقتراحات و قام بتحفيز العاملين على الإطلاع و الاستفادة من أفضل الممارسات.

كيف يعمل القادة على حفز و دعم جهود العاملين و تقديرهم و الاعتراف بإنجازاتهم (2):

تحرص الإدارة العليا في بنك امدرمان الوطني على مكافأة و تقدير إنجازات العاملين و فرق العمل بشكل دوري و آني و بحسب نتائج التقييم السنوي للعاملين. فيقوم المدير العام بتكريم الموظفين المتميزين في اللقاء السنوي و يقوم بتوجيه رسائل الشكر تقديم المكافآت المادية و المعنوية.

تم إنشاء و اعتماد لائحة تنظيم عملية الحوافز و المكافآت من قبل المدير العام وهي تشمل حزمة من المغريات المعنوية و المادية التي تقدمها إدارة البنك للعاملين كدافع لمزيد من الجهد و الإبداع.

(1) بنك امدرمان الوطني، نفس المصدر السابق ص4

(2) نفس المصدر و نفس الصفحة

وقد حدد البنك لائحة الحوافز معايير و مقاييس لحالات التحفيز وفق منهجية تضمن العدل والمساواة والشفافية، كما تبنى نظام جديد للترقية بواسطة جهة استشارية تم فيه تحويل المؤهلات والخبرات إلى نقاط بأوزان مختلفة مما أوجد معايير ثابتة للتقييم الوظيفي الذي يشكل حافزاً للترقي لجميع العاملين. ولضمان التقييم العادل والشفافية فقد اعتمدت القيادة نظاماً متكاملًا لتقييم الموظفين، فطبقت نظام الاستمارة الموحدة لتقييم الموظفين التي تشمل التقييم من قبل المدير المسئول ثم الإطلاع على نتائج التقييم من قبل الموظف.

تقوم القيادة بفتح مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال متعددة الاتجاهات مع العاملين والقيام بشكل دوري ومنتظم بتفعيل تلك القنوات وتبادل الآراء والمعلومات على كافة المستويات الشخصية والرسمية بما يعزز علاقات القيادة بالعاملين، حيث تقوم القيادة بالاتصال بالعاملين والاستماع إليهم والتحاور معهم والاستجابة لمتطلباتهم بوسائل عديدة نذكر منها:-

- 1 اتصالات صاعدة من المرؤوسين للرؤساء و تحكمها التقارير و الاجتماعات المنتظمة.
- 2 اتصالات هابطة من الرؤساء للمرؤوسين تحكمها المنشورات والقرارات الإدارية.
- 3 - اتصالات أفقية بين الإدارات المختلفة .
- 4 إتباع ثقافة نظام حلقات الجودة، حيث تقوم كل إدارة أو قسم بتكوين فريق عمل يقدم مقترحات حول تحقيق إنجازات مستهدفة خلال الأسبوع أو الشهر كما يقوم باستعراض المشاكل الأكثر أهمية التي تجابهها الإدارة أو القسم و تقديم البدائل لحلها.
- 5 - الاجتماع الشهري مع قيادة الفروع و اجتماعات الإدارات الأسبوعية مما أدى إلى إشراك العاملين في اقتراح الخطط و تنفيذها و متابعة نتائجها من خلال الحوار و تبادل الآراء مما يؤدي إلى التفاعل بين جميع العاملين و التواصل الفكري المنتظم.
- 6 - يقوم المدير العام و مدراء الفروع و الإدارات بالجولات اليومية على الموظفين في مواقع عملهم ليتواصل معهم و يتعرف على الواقع عن كثب.

(1) بنك امدرمان الوطني، نفس المصدر السابق ص5

(2) بنك ام درمان الوطني ، نفس المصدر السابق ص6

(2) نفس المصدر ص7

(3) نفس المصدر ص8

• تشارك القيادة في نشاطات تنمية الموارد البشرية حيث ترعى برامج التدريب و المؤتمرات و الندوات المتخصصة. و يتبع البنك منهجية التدريب أثناء العمل، حيث يقوم المدراء بتدريب الموظفين الجدد على منهجيات و آليات العمل. و تقوم القيادة بدعم و توجيه عمليات نشر المعلومات ونقل المعرفة عن الخبرات الجديدة و الزيارات التي يقوم بها الموظفون بهدف زيادة الفائدة و تطبيق ذلك من خلال أساليب مختلفة ، فتقوم إدارة تخطيط و تنمية الموارد بتوزيع نسخ من المحاضرات و الدورات التي يشارك فيها الموظفين على المديرين و المسؤولين للاستفادة منها. كما يقوم المدراء بالمشاركة في اجتماعات تتعلق بمواضيع مثل التخطيط الإستراتيجي و الإدارة بالأهداف و بمشاركة الموظفين انطلاقاً من منهجية التمكين الوظيفي الذي يتبناها البنك و التي يسعى من خلال تحقيقها منح الثقة الكاملة لموظفيه بناءً على جدارتهم، فتشجع القيادة الموظفين على المشاركة في عمليات التطوير و التحسين المستمر ، كما تحرص القيادة على إعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحمل المسؤولية و الخدمة من خلال التدريب المستمر لزيادة المهارات الإدارية .

المعيار الثاني : السياسات و الإستراتيجيات:-

" يبين هذا المعيار كيف تضع المنظمة خططها للمستقبل وكيف تتحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية. كما تعنى بالكيفية التي بها تطبق بها المنظمة الرسالة والرؤية من خلال إستراتيجيات واضحة تعنى بالأطراف المعنية ،تدعمها السياسات و الخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها (1) كيف تقوم السياسات و الإستراتيجيات على أساس الحاجات الحالية والمستقبلية وتوقعات الأطراف المعنية(2) :-

تمثل رؤية ورسالة بنك أمدرمان الوطني في نتائج عملية تحليل للاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء . إضافةً إلى فهم الواقع السياسي والاقتصادي والاجتماعي الراهن، وكذلك نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. وقد اعتمد البنك رؤيته المتمثلة في أن يقدم البنك لعملائه خدمة مصرفية متميزة بما يحقق تطلعات المبدعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء باستخدام أفضل التقنيات والأدوات المصرفية الحديثة وبكادر مؤهل إستشرافاً لمستقبل مشرق للبنك وقد حدد البنك منذ البداية خمسة من المهام و الالتزامات هي :-

أولاً:-

(1) نموذج البرنامج الرئاسي ، مصدر سابق ص(40).
(2) بنك أمدرمان الوطني ، المطبق العام للبنك ، 2006م ، ص(9)

الالتزام بالجودة و السعي دوماً إلي تبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كموجه أساسي للقيام بجميع أعمال البنك و العمل باستمرار لتحقيق رغبات العملاء.
ثانياً:-

توفير بيئة العمل المناسبة والتدريب المستمر والاهتمام بالعاملين مادياً و معنوياً ليسهم ذلك في رفع الكفاءة و زيادة الجودة في خدماته المقدمة .
ثالثاً:-

بذل الجهد الدائم و المستمر من أجل تقديم خدمات عالية الجودة و متنوعة من خلال الاستثمار المستمر في العاملين و التكنولوجيا.
رابعاً:-

المثابرة علي نشر التوعية بين العاملين و توجيههم بالشكل المناسب لزيادة إدراكهم بأن التطوير و التحسين المستمر وجوده الخدمة هي مسؤولية كل فرد منهم.

خامساً:-

العمل علي تطوير و ترسيخ العلاقة بين البنك و ادارته وفروعه و عملائه و خلق جو من الثقة المتبادلة بينهم بما يكفل الاستمرارية و الالتزام في التعاون المستقبلي للحفاظ علي المكانة المتميزة للبنك وتقدمه وسط البنوك محلياً و و اقليمياً حيث منح البنك و سام الانجاز من رئيس الجمهورية السيد المشير عمر حسن احمد البشير تقديراً لدوره في الاقتصاد الوطني ودعمه للمشاريع القومية
كيف تقوم السياسات و الإستراتيجيات على أساس المعلومات المستقاة من قياس الأداء و أنشطة البحوث و التعليم و الابتكار(1)

يلتزم البنك بمنهجية قياس الأداء المؤسسي و التعرف على نتائج مستوى المؤشرات المحققة و الاستفادة منها في رفع و تحسين مختلف جوانب الأداء بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف ، كما يستفيد من نتائج مؤشرات الأداء في مراجعة أهدافه و إستراتيجيته، و يقوم البنك بتحليل مؤشرات الأداء بشكل ربع سنوي، حيث تجتمع الإدارة التنفيذية لمناقشة المؤشرات و انعكاسات هذه المؤشرات على آلية عمل البنك و خطته الإستراتيجية.

يلتزم البنك بمنهجية عملية التقييم و الاستفادة من نتائج التقييم المؤسسي في صياغة إستراتيجياته و سياساته. حيث يولى البنك أهمية لنتائج المراجعة الداخلية للنظام المالي و الإداري و نتائج التدقيق الداخلي و الخارجي لنظام إدارة الجودة ، و يقوم بمناقشة النتائج و تطبيق الوسائل اللازمة لسد الثغرات بالإجراءات التصحيحية و الوقائية. و سعياً نحو التعرف على المزيد من فرص التطوير و التحسين

المستمر، يطبق البنك منهجية المقارنات المعيارية للتعرف على أفضل الخدمات و الاستفادة منها في جميع فروع و اداراته. فعلى سبيل المثال فقد تم إبتعاث وفود من قيادات البنك للخارج لتلقي المزيد من الكورسات في الخارج للتعرف على تجربتهم، و قد قامت الوفود فور عودتها بإعداد تقارير و عقد اجتماعات لعرض هذه التجارب على الإدارات والفروع المختلفة لمطالعة الجديد في العالم موزعة بمنهجية تحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، و تستفيد من نتائج التحليل سنوياً في إعداد و تحديث خطته الإستراتيجية. (2)

وتضمنت الخطة الإستراتيجية للعام (2006م) الموجهات الإستراتيجية والأهداف لكل محور من المحاور التالية :-

1- محور النظم :-

(أ) الموجهات الإستراتيجية:-

- 1 - تطوير و ترقية نظم الإدارة باستخدام النظم الإدارية الحديثة
- 2 - إدارة أعمال البنك إلكترونياً.
- 3 - إدخال حزم تقنية حديثة فى مجال الحوسبة باستخدام برمجيات متقدمة.
- 4 - تطوير طرق قياس مؤشرات كفاءة نظم الإدارة.2.

(ب) الأهداف الإستراتيجية:-

* رفع كفاءة نظم الإدارة بالبنك إلى 85%.

2- محور المعلومات:-

(أ) الموجهات الإستراتيجية:-

- 1 - استخدام قواعد بيانات حديثة لحفظ المعلومات وتحليلها (الأرشفة الإلكترونية).
- 2 - تأسيس نظام لتدفق المعلومات بين مصادر المعلومات والجهات المستفيدة.
- 3 - نشر ثقافة الاهتمام بالمعلومات واستخدام التكنولوجيا في مجال المعلومات.
- 4 - إنشاء مركز وتأسيس نظم المعلومات كما تم إنشاء مكتبه في البنك .

(ب) الأهداف الإستراتيجية:-

- 1 - تأسيس نظام للمعلومات لدعم الإدارة في اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات المطلوبة بنسبة 85% عند نهاية الخطة.

¹ (نفس المصدر السابق ،ص15

(2) نفس المصدر ونفس الصفحة

3- المحور المالي:-

(أ) الموجهات الإستراتيجية:-

1 - تنمية الموارد المالية للبنك لتحقيق الاستمرارية و التطور.

2 - إتباع سياسة تمويلية معقولة

(ب) الأهداف الإستراتيجية:-

1 - زيادة معدل النمو في الإيرادات و صافى الأرباح إلى 99% عند نهاية الخطة.

كيف يقوم بنك أمدرمان الوطني بتطوير و مراجعة السياسات و الإستراتيجيات و تحديثها لقد قام البنك بتطوير الرؤية والرسالة وسياسة الجودة على مستوى البنك ، ونشرها لجميع الموظفين من أجل العمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، كان هناك التزام واضح من الإدارة العليا ومنذ البداية بوضع أهداف إستراتيجية خماسية وأهداف سنوية تتناسب مع توجهات و تطلعات البنك .

يقوم البنك بوضع خطة إستراتيجية لمدة خمسة سنوات تتم مراجعتها وتحديثها بصورة سنوية.ومن ثم يتم وضع خطط وأهداف سنوية على مستوى البنك وفروعه واداراته. والخطة الإستراتيجية والأهداف السنوية تم وضعها بناءً على متطلبات وتطلعات موظفي وعملاء البنك من خلال الاستبيانات السنوية وهما منسجمين مع الرؤية والرسالة والسياسة . (1)

و تتم المراجعة السنوية للخطة الإستراتيجية والأهداف بناءً على النقاط التالية .(2)

- نتائج الأداء المتعلقة بالإدارات المختلفة (التقارير الدورية).
- نتائج التقييم الداخلي والخارجي لنظام إدارة الجودة (التدقيق الداخلي و الخارجي).
- نتائج استبيانات رضا العملاء.
- نتائج استبيانات رضا العاملين.
- نتائج المقارنات المعيارية.
- نتائج الاجتماعات الدورية للإدارة العليا.
- نتائج البيئة الاقتصادية والسياسية المحيطة (التحليل).
- الموازنة بين متطلبات واحتياجات العملاء.

وقد تم تطوير الخطة الإستراتيجية للبنك آخذين بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات جميع العملاء

والعمل على الموازنة بين هذه الاحتياجات والتي تتمثل في: -

- النواحي المالية لتلبية احتياجات العملاء ، العاملين ، والمجتمع.

¹ نفس المصدر السابق ونفس الصفحة

² نفس المصدر ونفس الصفحة

- تدريب وتطوير الموظفين .

- الأهداف والخطط السنوية .

كيف يقوم بنك أمدرمان الوطني بالتعريف بالسياسات و الإستراتيجيات و تطبيقها:

يتم تنزيل السياسات و الإستراتيجيات عبر أعضاء لجنة التخطيط الإستراتيجي وهم مجموعة من

قيادات البنك تشمل كل مديري الفروع الذين يقومون بدورهم بتنزيلها للعاملين كل في مجال

اختصاصه، وهم حريصون على تطبيقها. وتتم المتابعة لها بواسطة التقارير الدورية واجتماعات

الإدارة التنفيذية بشقيها، الإدارة التنفيذية للبنك والإدارة التنفيذية للفروع التابعة.

المعيار الثالث الكوادر البشرية :-

يعني هذا المعيار بكيفية قيام البنك بإدارة وتطوير ونشر المعرفة والاستفادة التامة من

الإمكانات التي يتمتع بها العاملون لديه على المستوى الجماعي وعلى مستوى البنك ككل، ثم يتناول

التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياسته وإستراتيجيته وتساعد على التشغيل الفعال لعملياته (1).

كيف يتم التخطيط للموارد البشرية و إدارتها و تطويرها . (2)

يطبق بنك أمدرمان الوطني منهجيه اختيار العاملين ذوي الخبرة والكفاءات اللازمة للعمل في

البنك والإدارات والفروع التابعة له .

وتقوم إدارة تخطيط القوى العاملة بإعداد الخطة السنوية والموازنة السنوية لاحتياجات البنك من

الموارد البشرية مرة كل عام بناءً على احتياجات البنك و الإدارات الفروع التابعة. تقوم إدارة تخطيط

القوى العاملة بتقييم احتياجات البنك للموارد البشرية بناءً على المهام الوظيفية المطلوبة، ثم تقوم

بتحليل مختلف هذه الاحتياجات لتحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للبنك من الموارد

البشرية اللازمة. وتتضمن عمليات التخطيط للموارد البشرية ما يلي:-

التخطيط للمسار الوظيفي وآليات دوران الموظفين وتحديث الأوصاف الوظيفية وقائمة المهارات

المطلوبة والمتوفرة للموارد البشرية، ويقوم البنك سنوياً باستحداث العديد من الوظائف بناءً على

تحليل الاحتياجات المستقبلية للبنك من الموارد البشرية.

تعمل هذه الإدارة وفق إستراتيجية العام 2006م-2012م (المحور البشري) على زيادة كفاءة

الأداء للأفراد العاملين بالبنك عبر موجهات محددة وأهداف عامة و مؤشرات قياس محددة. ومن

مهامها وضع الخرائط التنظيمية، الهيكل الوظيفي، هيكل الأجور والمسار الوظيفي و تسكين العاملين

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(40).

(2) بنك أمدرمان الوطني ، المطبق العام للبنك، 2006م، 17

في الهيكل والاستيعاب للوظائف الشاغرة حسب الاحتياجات. ويتم تسكين العاملين وفق المؤهلات، الخبرات، المسؤولية، المجهود الذهني، وبيئة العمل.

يعمل بنك أمدرمان الوطني على التوافق والمواءمة بين خطط الموارد البشرية وبين واقع الحال بتحديث الهيكل التنظيمي والأوصاف الوظيفية. وقد تم تشكيل لجنة تحسين وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية لعام 2010م لضمان التنفيذ الفعال لخطط التوظيف والإشراف على الموازنة الخاصة به. وللتوافق مع الخطة الإستراتيجية تقوم إدارة تخطيط القوى العاملة بدراسة وتحليل احتياجات الموارد البشرية بما يدعم تحقيق البنك لرسائله وخطته وأهدافه وإستراتيجياته. قام فريق العمل بالتنسيق مع الفريق الاستشاري الذي أعد مشروع الهياكل الوظيفية ولائحة شروط خدمة العاملين بإجراء مسوحات ميدانية لبعض البنوك للتعرف على هياكل الأجور وشروط خدمة العاملين بها حتى يتمكن الفريق من تطبيق مستلزمات المقارنة المؤدية إلى المساعدة في تكوين هيكل الأجور للبنك وقد جاءت نتائج الدراسات المقارنة على النحو التالي: (1)

يلتزم البنك بمنهجية التحفيز وجذب واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة باعتماد مجموعة من الآليات التي تمكنه من تصنيف واختيار وتوظيف أكثر المرشحين كفاءة وخبرة. فيتم توظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل بالبنك عن طريق تحديد متطلبات الوظيفة وشروط ومؤهلات المرشحين لشغل أي وظيفة شاغرة. وتتم عملية التوظيف بشفافية حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل البنك من أجل تحفيز قدرات الموظفين وفي الصحف . ويقوم البنك بالتنسيق مع الجهات المختصة بتشكيل لجنة لإجراء المعاينات لاختيار المرشحين ذوي المؤهلات و القدرات و المهارات الشخصية المطلوبة للقيام بالعمل والتي تتوافق مع رؤية و رسالة البنك.

وضع البنك سياسات وإستراتيجيات وأنظمة عمل متكاملة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية العاملة لديه. صدرت خلال الفترة من 2005م وحتى 2011م ، مجموعة من أدلة العمل كان لها الأثر الكبير في دعم العمل التنظيمي والإداري بالبنك نذكر منها على سبيل المثال:-

- دليل التدريب.
 - دليل الوصف الوظيفي لعام 2005م.
 - دليل الجودة لعام 2006م.
 - دليل الموظف الجديد.
- كما تم إعداد مجموعة من اللوائح المنظمة نذكر منها:-

- لائحة شروط خدمة العاملين.
- لائحة السلفيات لعام 2003م.
- لائحة صندوق علاج العاملين.
- لائحة الحوافز و المكافآت لعام 2005م.
- لائحة التفويضات المالية و الإدارية .

كيفية تحديد مستوى معرفة العاملين و كفاءتهم و العمل على تطويرها و استمرارها (1) ينتهج البنك عملية تحديد و تصنيف معارف و مهارات و قدرات العاملين لديه عند التوظيف و يقوم بتحديث تلك المعلومات عن المهارات و القدرات لكافة الموظفين لديه بصورة منتظمة. فيقوم البنك بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة و تحديثه بصورة دورية. كما يقوم قسم التدريب بتحديث ملفات الموظفين التدريبية عند حضور دورات تدريبية أو الحصول على شهادات عليا أثناء الوظيفة.

قام البنك باستحداث نظام لتدوير الموظفين في العمل. و يهدف النظام إلى إكساب الموظفين خبرات جديدة و معارف متنوعة تساعد على القيام بالعمل، و تهدف هذه المنهجية إلى إعداد الموظفين لشغل مناصب قيادية و وضع الموظفين في أماكن العمل المناسبة. ينتهج البنك منهجية فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و ذلك من عملية تقييم أداء الموظفين مقارنةً بما يحتاجه ، حيث يتم تحديد فجوات الأداء و الاحتياجات التدريبية التطويرية لكل موظف. كما يعتمد البنك منهجية تحديد احتياجات التدريب المستقبلية بناءً على أهدافه الإستراتيجية، ويتم وضع خطط تدريبية لإعداد الموظفين المعنيين لتحقيق تلك الأهداف.

وقد قام قسم التدريب بإعداد و تطبيق الخطط التدريبية التي تضمن إكساب العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنه من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل في البنك. كما يقوم بقياس أثر التدريب على أداء وسلوك العاملين من خلال التطبيق العملي لنتائج التدريب الفعلية على الموظف والتي يقوم المسئول المباشر بالتحقق منه. وهناك مفهومين أساسيين يكملان بعضها البعض للرقابة على أي نشاط تدريبي هي:-

1- متابعة نشاط التدريب:-

وتتضمن جمع البيانات المتعلقة بالنشاط قبل و أثناء و بعد تنفيذه و القيام بتحليلها للتوصل إلى مؤشرات تساعد على اتخاذ قرارات تدريبية.

2- تقييم نشاط التدريب:-

(1) بنك أمدرمان الوطني ، نفس المرجع السابق ص 20
(2) نفس المصدر السابق
(3)

يتم تقييم نشاط التدريب من خلال المعايير التي يتم التوصل إليها من عملية جمع البيانات أثناء المتابعة و تحديد الانحرافات .

كيف ينشأ حوار فعال بين العاملين والمنشأة (1):-

يطبق البنك إستراتيجيات وسياسات تسمح بالاتصال والحوار الإيجابي وإبداء الرأي البناء. حيث تم

تحديد احتياجات ومتطلبات التواصل الفعال بين البنك والموظفين وذلك من خلال ما يلي:-

1 - اتصالات صاعدة من المرؤوسين للرؤساء وتحكمها التقارير والاجتماعات المنظمة.

2 - اتصالات هابطة من الرؤساء للمرؤوسين تحكمها المنشورات والقرارات الإدارية.

3 - اتصالات أفقية بين الإدارات المختلفة.

في العام 2005م قام البنك بدراسة لقياس مدى التواصل الداخلي وعمل على تشكيل لجنة تدعي " لجنة

التواصل " التي عملت على قياس التواصل الداخلي على مدى ثلاث سنوات وذلك عن طريق:-

* تفعيل حركة التقارير الدورية بين المستويات الأفقية والرأسية اعتمادا على مرتكزات أساسية هي:

- تصنيف التقارير من حيث الشكل والمضمون.

- مسارات التقارير حسب الجهات المرسله منها وإليها.

- دورية التقارير (يومية - أسبوعية - شهرية - ربع سنوية وسنوية).

- وضوح رسالة البنك لمعظم العاملين مكنهم من فهمها وكذلك الإلمام بسياسة وأهداف البنك من خلال

النشرات الشهرية التي توزع على الجميع لتعرفهم بمحتويات سياسة البنك وأوضاعه والتطورات

المرتبقة مما يؤدي إلى كفاءة وتحسين وتطور الخدمة والانتماء الوظيفي المميز.

- تطبيق نظام حلقات الجودة، حيث تقوم كل الإدارات والأقسام والفروع بتكوين فريق عمل يقدم

مقترحات حول تحقيق إنجازات مستهدفة خلال فترات مختلفة. كما يقوم باستعراض المشاكل الأكثر

أهمية التي تجابهها الإدارة أو القسم أو الفرع وتقديم بدائل الحلول .

- يقام الاجتماع الشهري مع قيادة البنك و اجتماعات الإدارات الأسبوعية مما أدي إلي إشراك العاملين

في اقتراح الخطط و تنفيذها و متابعة نتائجها من خلال الحوار و تبادل الآراء مما يؤدي إلي التفاعل

بين جميع العاملين و التواصل الفكري المنظم .

- لائحة التفويضات والصلاحيات, حيث يطبق البنك لائحة التفويضات والصلاحيات لتحقيق مجال أوفر

لتمكين القيادات الإدارية من اتخاذ القرارات الرشيدة والإحساس بأهمية وظائفهم مما يدعم الشعور

(1) بنك امدرمان الوطني ، نفس المصدر السابق ص21

(2)

(1) بنك امدرمان الوطني ، نفس المصدر السابق ص21

بالمسئولية وتعديل اللائحة من وقت لآخر في اتجاه تنزيل المزيد من الصلاحيات والتفويضات بهدف تفرغ الإدارة العليا لممارسة التخطيط والرقابة.

كيف تتم مكافأة العاملين و تميزهم و رعايتهم (1):

تقوم الإدارة العليا بدور القدوة في رعاية البرامج والفعاليات وبذل الجهود الشخصية في تحفيز ومكافأة وتقدير الإنجازات المتميزة و فرق العمل بشكل دوري ومنتظم وذلك من خلال ربطها بسياسات البنك وإستراتيجياته. فاعتمد نظام المكافآت والحوافز الذي وحد منهجية مكافأة الإنجازات المتميزة على جميع المستويات بالبنك . كما يقوم البنك بتقديم امتيازات للموظفين نذكر منها ما يلي(1) :

1- السكن : يقوم البنك بإسكان العاملين كما يلي :

• إيجار منازل .

• يعطي بدل سكن بقدر كبير يمكن الموظف من الايجار .

2- الترحيل :

للبنك حافلات لترحيل العاملين من مواقع العمل الي سكنهم وبالعكس، أما العاملون الذين لا تصل حافلات البنك إلي مواقع سكنهم يتم منحهم بدل مواصلات.

3- الوجبات :

• تقدم البنك وجبة إفطار عينية للعاملين .

• كما يقدم البنك وجبة للعمل الإضافي .

4- تملك السيارات:

بعد انقضاء فترة (5) سنوات بالبنك يتم تملك العاملين سيارات

5-سلفيات :

يتم منح العاملين سلفيات بناء وشراء اراضي .

6- بدل العلاج:

يتم منح العاملين بدل علاج وفقاً لما جاء بالمادة (4) من لائحة شروط خدمة العاملين.

7- بدل الترحيل: يمنح البنك العاملين بدل للإجازة السنوية وفقاً لما جاء بالمادة(60) من لائحة شروط خدمة العاملين.

8- بدل اللبس:-

يمنح البنك بدل لبس للعاملين وفقاً للمادة (44) من لائحة شروط خدمة العاملين.

9- منحة الأعياد:-

يمنح البنك العاملين منحة عيد الفطر والأضحى وفقاً للمادة (61) من لائحة شروط خدمة العاملين.

10- منحة الزواج:

يمنح البنك العامل منحة زواج مرتب أربعة شهور إجمالي في حالة زواجه الأول وفقاً للمادة (54) من لائحة شروط خدمة العاملين.

11- العلاوة الاجتماعية:-

يمنح البنك علاوة أطفال لمن هم دون الثامنة عشر وفقاً للائحة شروط الخدمة.

المعيار الرابع: الموارد و الشراكات

" يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنظمة وتدير العلاقة مع شركائها الخارجيين

وتتظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها وإستراتيجياتها (1)

يقوم البنك بزيادة فرص التعاون بين ادارات البنك وفروعه لتحقيق رؤيته ورسالته في ظل

علاقات متكافئة تمنح الفرصة لأطراف الفروع للاستفادة بشكل إيجابي ويلتزم البنك بمنهجية إنشاء

وإدامة قنوات واضحة للتعاون الوثيق مع العملاء تحقق الاستفادة القصوى من الخدمات المتاحة ،

وتؤدي إلي تبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات المقدمة لمختلف العملاء

- إمكانية دراسة أي تصورات جديدة للتمويل.

قام البنك بدور كبير في العمل علي تمويل الصناعات المتكاملة والقطاعات الاستثمارية

الأخرى في تفعيل فرصها الاستثمارية وبتيح الفرص لرؤوس الأموال المحلية للاستثمار ، مما يخلق

فرص عمل وتدريب بالبلاد وإتاحة المجال أمام الأبحاث والتطوير والإبداع الفني .

كيف تتم الإدارة المالية:- (2)

1- الموازنة:-

ترتبط موازنة بنك امدرمان الوطني بالإستراتيجيات والأهداف العامة والتي تدار من خلال الإدارة

المالية والتي تقع من ضمن مسؤولياتها متابعة وتنسيق كل الإجراءات المتعلقة بالعمليات المالية مثل

تحضير الموازنة ومتابعة تنفيذها بصورة دورية.

تقوم الإدارة المالية بإعداد الموازنة التقديرية للتكاليف والمصروفات والإيرادات في الربع الأخير من

كل عام استعداداً للعام التالي وذلك بناءً علي الخطوات التالية:-

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(40)

(2) بنك امدرمان الوطني، مصدر سابق ، ص23

(3)

أ. يتم إعداد الموازنات التقديرية لكل البنك والادارات والفروع التابعة له بحسب الخطط والأهداف المقترحة.

ب. يتم إعداد الموازنة التقديرية المجمعّة بالشكل النهائي من قبل الإدارة المالية.

ج. ترفع الموازنة إلى الإدارة التنفيذية للاعتماد ومن ثم ترفع إلى مجلس الإدارة للاعتماد النهائي.

تقوم الإدارة المالية في البنك وفي الفروع التابعة بإصدار تقارير شهرية تبين فيها مدى التزام البنك واداراته وفروعه بالموازنة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي انحراف.

2- المراجعة الداخلية و الخارجية:-

لقد عين البنك مراجعين داخليين للقيام بالمراجعة والتدقيق علي مستوي الادارات والفروع التابعة له للتأكد من صحتها و دقتها ورفع تقارير ربع سنوية للإدارة العليا بنتائج المراجعة.

3- التمويل و الاستثمار:-

تقوم إدارة التمويل بوضع السياسات التمويلية (تمويل طويل وقصير الاجل) ومتابعة تنفيذها واخذ الضمانات اللازمة . وأيضاً تهتم الإدارة بمتابعة مخاطر التمويل والاستثمار.

و يتعلق مفهوم إدارة المخاطر بالآتي:-

● إدارة السيولة النقدية للوفاء بالالتزامات في مواعيدها حيث أنها من أهم المؤشرات التي تؤكد قدرة البنك وملاءمته المالية.

● دراسة وتحليل وضع البنك المالي واستخراج المؤشرات المالية.

● كيف تتم إدارة المباني والمعدات:- (1)

● يلتزم بنك امدرمان الوطني بتطوير واعتماد و تطبيق منهجية فعالة تعتمد علي تحديد وتصنيف

ممتلكاته. فقام بوضع نظام متكامل لإدارة تلك الممتلكات يحقق الاستفادة القصوى منها و الاستغلال

الأمثل لها بما يتوافق مع احتياجات وأهداف وسياسات وإستراتيجيات البنك. كما تم تطبيق نظام آلي

للحفاظ علي الأصول الثابتة وتسجيلها في سجل خاص يتم تحديثه بصورة دائمة.

التأمين:- (2)

من أجل تقليل المخاطر وحماية حقوق المؤسسين قام البنك بالتأمين علي جميع ممتلكاته مع شركة

شيكان للتأمين .

(1). المصدر السابق ص24

(2) نفس المصدر ،25

يلتزم البنك بمنهجية فعالة لإعداد خطط وبرامج متكاملة وشاملة لمختلف أنواع الصيانة الوقائية الدورية لأجهزة الحاسوب والشبكة الكترونية والصراف الآلي وكل الاجهزة الالكترونية وتحديثها وإعادة تأهيلها. فقد تم تدريب فرق الصيانة في البنك والإدارات ، والفروع التابعة من قبل مهندسين الحاسوب داخل و خارج السودان للقيام بالصيانة الوقائية الدورية و العلاجية بهدف رفع الكفاءة التشغيلية كما يقوم البنك بإبرام عقود صيانة مع شركات متخصصة لصيانة بعض الأجهزة مثل ماكينات التصوير والفاكسات، كما وضع البنك إجراءات صيانة موثقة وضح فيها طرق الصيانة الوقائية والنماذج والسجلات وتعليمات العمل .

كيف تتم إدارة الوسائل التكنولوجية: (1)

تعتبر الموارد التقنية من أهم الموارد المساعدة في دعم عمليات الإدارة و الخدمات لمواجهة تحديات المنافسة في ظل تقديم عروض الخدمات الجيدة الذي تقدمه البنوك لمحافظة علي بقائها واستمراريتها. ومن هذا المنطلق فقد اهتم بنك امدرمان الوطني والفروع التابعة له بالتطوير المستمر لموارده وإمكانياته المادية والبشرية باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية. وفي سبيل تحقيق ذلك اتبع البنك منهجية واضحة لإدارة الوسائل التكنولوجية من خلال الدمج بين الخبرات الفنية المتوفرة داخل البنك ، بالإضافة إلي الاستعانة بالخبرات الخارجية والتي تساعدهم علي تقديم خدمات متميزة إقليمياً و دولياً.

يقوم البنك بتحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الوسائل التكنولوجية مثل ، أجهزة وبرامج الحاسوب بناءً علي متطلبات الخطط و الأهداف الإستراتيجية للبنك و الفروع التابعة كما تقوم إدارة البنك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة لتلائم طبيعة العمل في البنك و الفروع التابعة و ذلك من خلال إدخال بعض التعديلات والإضافات عليها بصورة مستمرة. وذلك بالاعتماد علي الخبرات الفنية الداخلية لتقديم خدمات مميزة ترضي العملاء ، ويتم تدريب العاملين بصورة مستمرة للتعامل بكفاءة و فاعلية مع هذه الوسائل الحديثة من خلال برامج تدريب وصيانة مع الشركات العالمية المبتكرة لهذه التكنولوجيا.

من أهداف البنك تطوير نظم الإدارة و تطبيق نظم الإدارة الحديثة و في سعيها لتحقيق هذا الهدف تم إدخال خدمة الاتصال اللاسلكي (IP-TELEPHONY) ، نظام الصوت و الصورة لقاءات الاجتماعات و البنك الآن بصدد إدخال بعض الخدمات الجديدة.

يتم عمل مراجعة وتقييم سنوي للوسائل والتقنيات التكنولوجية المستخدمة من خلال

التدقيق الداخلي ، بالإضافة لاجتماعات حلقات الجودة ، ثم يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتطوير المستمر.

كيف تتم إدارة المعلومات و المعرفة (1):-

اعتمدت البنك آلية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة التي تتم داخل البنك وفروعه) وذلك لضمان جودة الخدمة و كذلك للاستفادة من المعلومات الموثقة لتدريب الموظفين الجدد ونقل المعلومات لهم. يتم حفظ الوثائق والسجلات الخاصة بالبنك بطريقة منظمة وفي أماكن استخدامها مع وجود فهرس داخلي لها يحدد محتوياتها من بيانات لسهولة استرجاع أي بيانات سواء يدوياً باستخدام الملفات أو السجلات أو إلكترونياً باستخدام الأقراص المبرمجة إلى جانب إنشاء نسخ احتياطية للملفات تلقائياً بصورة دورية. علماً بأن كل أنظمة الحاسب الآلي محمية من الفيروسات باستخدام برامج وأجهزة معدة لذلك يتم فحصها و تحديثها دورياً.

إن هدف البنك الأساسي هو الترويج لتقديم الخدمات الجيدة من خلال التواصل مع العاملين عن طريق الوسائل التالية:

• التقارير .

• المنشورات والقرارات الإدارية.

• المجلة الدورية والنشرات.

• حلقات الجودة.

• نظام المعلومات

• لائحة التفويضات والصلاحيات.

• السماعات

• الشبكة والتراسل الداخلي .

نستعرض الخطة الإستراتيجية للعام (2006م-2012) في محور نظم المعلومات من اهدافها

الإستراتيجية الآتي(2):-

• تأسيس نظام للمعلومات لدعم الإدارة في اتخاذ القرارات و ذلك بتوفير المعلومات المطلوبة بنسبة

85% في نهاية المرحلة وفق الموجهات التالية:-

• استخدام قواعد بيانات حديثة لحفظ المعلومات و تحليلها (الأرشفة الإلكترونية).

• تأسيس نظام لتدفق المعلومات بين مصادر المعلومات و الجهات المستفيدة.

(1). بنك امدرمان الوطني امصدر سابق ص26

(2) نفس المصدر ، ونفس الصفحة

- نشر ثقافة الاهتمام بالمعلومات و استخدام التكنولوجيا في مجال المعلومات.
- تأسيس نظام و مركز للمعلومات.

المعيار الخامس: إدارة العمليات

" يعني هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتجويد وإدارة وتحسين خدماته من أجل دعم سياساتها وإستراتيجياتها وصولاً إلى الرضاء الكامل للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم.(1)

تعرف العمليات بأنها عبارة عن خطوات متتابعة تبدأ بمدخلات واضحة و معروفة و تستخدم الموارد المادية الأخرى للوصول إلى مخرجات و نتائج تضيف قيمة لخدمات المنشأة. و تعني العمليات في المقام الأول بأسلوب عمل المنشأة، ثم كيف توظف الموارد البشرية و الموارد الأخرى للوصول إلى خدمات تحقق أهدافها و مراميها "(2).

كيف يتم تحديد العمليات الرئيسية لنجاح المنشأة (3): -

يلتزم بنك امدرمان الوطني منهجية تحديد العمليات الرئيسية والمساندة وتعمل علي تصميم وتحديد خطوات العمل والإجراءات المكونة لها وتوضيح الروابط بينها لدعم وتنفيذ سياسات البنك وتوثيقها ونشرها وتوصيلها لكافة الفئات المعنية بها. وحدد البنك عملياته في فئتين هي:-

الفئة الأولى:-

العمليات الرئيسية المباشرة التي يتم فيها التعامل مباشرة مع الزبائن

الفئة الثانية:-

العمليات المساندة والتي تشمل الإدارات المالية والمراجعة الداخلية ، التخطيط والنظم وتخطيط وتنمية الموارد البشرية.

ويقدم البنك للفروع التابعة الخدمات التالية كما أسلفنا:-

- 1- الدعم والمساندة في التمويل.
- 2- تخطيط و تنمية الموارد البشرية و التدريب.
- 3- التخطيط و النظم.
- 4-خدمات الحاسوب.

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(40)

(2) بنك امدرمان الوطني ، مرجع سابق عام (2006م)ص30

(3) نفس المصدر ونفس الصفحة

قام البنك بتشكيل لجنة تحسين و تطوير الهياكل التنظيمية و الوظيفية عام 2006م، و التي تعني بمراجعة و تطوير هيكله التنظيمي بما يتماشى مع نمو البنك و تطوره، كما اعتمد بنك امدرمان الوطني سياسة واضحة و منهجية معلنة لتوثيق أنظمة و أدلة العمل و مراجعتها بشكل دوري، و ذلك من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة والتي بمقتضاها تتم مراجعة إجراءات العمل للتأكد من وملاءمتها و تطويرها،لمراجعة تلك الأدلة و التأكد من توثيقها و تطويرها بصورة منتظمة و الالتزام بتطبيقها بما يتوافق مع تطلعات العملاء ، فقد قام البنك بتشكيل فريق الجودة المكون من أفراد يمثلون جميع الإدارات التابعة للبنك و قام بتدريبهم و تأهيلهم من خلال دورات علمية منها (دورة مدققى الجودة). و قد تم إعادة تحديث أدلة بعض الفروع و الإدارات بما يتوافق مع أحدث التقنيات المتطورة في مجال العمل. يلتزم البنك بتطبيق نظام شامل متكامل و فعال لقياس كفاءة و فاعلية أداء العمليات الرئيسة و المساندة. و ذلك من خلال التدقيق الداخلي الذي يتم مرتين في العام و كذلك التدقيق الخارجي و مناقشة نتائج تقارير التدقيق مع الإدارة العليا و اتخاذ اللازم.

يلتزم البنك بمنهجية واضحة للمراجعة الدورية و المنتظمة لكفاءة و فاعلية الإطار العام للعمليات في تطبيق سياساته و أهدافه الإستراتيجية. و ذلك من خلال عمليات التقييم المستمر بتنفيذ المسح الدوري لبيئة العمل الداخلية (استبيانات الموظفين السنوية) و استطلاع رأي العملاء (استبيانات رضا العملاء الذي يتم مرة في السنة) و تقارير الأداء الربع سنوية (تقارير الإنجاز) و كذلك نتائج التدقيق الداخلي و الخارجي لنظام إدارة الجودة، و قد تم وضع مبادرات لمعالجة مجالات التحسين و تطبيقها و تقييم نتائجها.

يقوم البنك بجمع و تحليل آراء العملاء عبر قنوات مختلفة(الاستبيانات، الاقتراحات، الشكاوى و الاقتراحات الخارجية و الداخلية). كما يستفيد البنك أيضاً من التغذية الراجعة في دراسة انعكاسات العملية التطويرية الداخلية للبنك على هذه النتائج. و انطلاقاً من رؤية البنك، فإن منهجية التطوير لا تقتصر على كشف المشاكل و إيجاد الحلول بل تتعداها إلى تقديم الحوافز المادية و المعنوية لأصحاب الاقتراحات و الحلول الإبداعية و التي من شأنها توليد الأفكار الخلاقة التي ترتقي بالشخص و البنك إلى الأفضل ، يهتم البنك بتبني برامج التأهيل و التدريب و اعتماد منهجيات تمكين العاملين و رفع مستويات جاهزيتهم و استعدادهم لتنفيذ و إدارة العمليات الجديدة أو المعدلة

بجدارة و فاعلية تؤدي إلى ترجمتها إلى واقع ملموس من الأداء المتميز. و ذلك من خلال تحديد كافة فئات العاملين المتأثرين بالتغيير أو العمليات الجديدة و تحديد التفاصيل الخاصة بالعاملين المتأثرين

(المسمي الوظيفي، مكان العمل ودور كل من العاملين). ويتم تحديد أهداف التدريب الخاصة بكل فئة. ويتم تدريب العاملين على مستوى محلي وعالمي من قبل متخصصين في العملية المعنية وإتمام خطة التدريب . ويراجع فريق التدريب كفاءة وفاعلية تنفيذ خطة التدريب وأداء العملية بمهارة(1) كيف يتم تقديم الخدمات وتطويرها على أساس احتياجات العملاء وتوقعاتهم:-

يقوم البنك بعمل دراسات واستبيانات لمختلف فئات العملاء لمعرفة توقعاته الحالية والمستقبلية لتقديم الخدمة و تحليل نتائجها وتعتمدها كمرجعية ومصدر أساسي في بناء قاعدة البيانات لاستخدامها في تطوير خطط تحسين خدمة العملاء وتجمع البيانات لمختلف فئات العملاء في البنك عن طريق نظام الاقتراحات والشكاوى والاستبيانات المسوحات الدورية، يقوم البنك باستخدام نظام الاستبيانات بانتظام لتجميع البيانات من العملاء ولتعزيز مستويات رضائهم . ويتم استقصاء البنك باستخدام آراء العملاء عن فاعلية الاتصال من خلال الاستبيان السنوي لرضاء العملاء.

من أجل توعية و تعريف العملاء الحاليين والمتوقعين بالخدمات المقدمة والترويج لها، قام البنك بإنشاء موقعه على شبكة الإنترنت وتقوم بتحديثه بشكل متواصل خلال العام. ويعتبر الموقع من الوسائل التي يتم من خلالها التواصل مع العملاء والترويج لخدماته الممتازة . كما يقوم البنك بتنفيذ حملات إعلانية على مدار العام في الصحافة المحلية.(2)

المعيار السادس: نتائج العملاء

" يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها الخارجيين من خدمات. و يعرف العملاء بأنهم الأطراف الذين يتلقون الخدمة من المنشأة " (3).

نظرة العملاء للمنشأة:-

يحرص بنك امدرمان الوطني على قياس رضاء العملاء بهدف توفير تغذية راجعة عن مستوى الخدمات المقدمة و نقاط التحسين والتطوير. و يقيس البنك رضاء العملاء عن طريق استبيانات يقوم بتوزيعها على العملاء و يتم تجميع المعلومات وتحليلها بصورة نصف سنوية وتعرض نتائج التحليل مع

(1) نفس المصدر السابق ونفس الصفحة

(2) نفس المصدر ونفس الصفحة

(3) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(40)

المقترحات للتطوير على الاجتماع النصف سنوي للإدارة التنفيذية والذي بدوره يوصي بقرارات محددة لتطوير العمل وزيادة رضا العملاء.

بدأ البنك ويمثله الموظفين قياس رضا الزبائن باستخدام الاستبيانات في العام 2006 واستمرت حتى وقتنا هذا. قام البنك بتحديد نسبة رضا الزبائن بـ 85% وفي ما يلي نتائج الاستبيانات. (2)

1- الانطباع العام :-

بدأ البنك بسؤال العملاء عن انطباعهم العام عن الخدمات المقدمة لهم في العام 2006 و العام 2007 . حيث نلاحظ زيادة في نسبة الرضا من 83% إلى 87%، وهي نسبة أعلى من الهدف الموضوع لنسبة رضا الزبائن والبالغ 85%.

2- رضا العملاء عن الاستقبال وتعامل الموظفين اثناء تقديم الخدمة :-

ظهر ارتفاع واضح في رضا العملاء عن الاستقبال من 90% في العام 2006 إلى 94% في العام 2007 . وهي أيضاً نسبة مرتفعة عن الهدف (85%) وذلك بسبب تطبيقهم لنظام الجودة الشاملة والذي يهدف دائماً لتقديم خدمات جيدة ومميزة ترضي العميل .

3- رضا الزبائن عن سرعة تقديم الخدمة :-

نجد ارتفاع واضح في رضا العملاء عن سرعة الخدمة في بنك امدرمان الوطني من 92% في العام 2006 إلى 93% في العام 2007 ، وهي أيضاً نسبة مرتفعة عن الهدف 85%، وذلك بسبب ربط البنك بالشبكة الالكترونية وانظمة الحوسبة المتقدمة التي تساعد في سرعة تقديم الخدمة للعميل

رضاء العملاء عن الكادر الفني:-

نجد ارتفاع واضح في رضا العملاء عن الكادر الفني من 76% في العام 2006 إلى 89% في العام 2007 . وهي أيضاً نسبة مرتفعة عن الهدف 85%، وذلك بسبب التدريب المستمر للموظفين لزيادة كفاءتهم.

المعيار السابع: نتائج العاملين في البنك

" يعني هذا المعيار بما تحققة المنشأة للعاملين بها " (1).

هذا المعيار وثيق الصلة بالمعيار الثالث الخاص بإدارة الموارد البشرية وينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية . ويعالج نظرة العاملين للبنك الذي يعملون به و مدى رضائهم عنه. يجب أن تبين

وثائق التقديم تقارير التعقيب التي تأتي للبنك من العاملين به . تتمثل المصادر الرئيسية للمعلومات في رضا العاملين من خلال الاستفتاءات واستطلاعات الرأي مع أخذ الأساليب الأخرى بعين الاعتبار. نظرة العاملين للمنشأة

انطلاقاً من وسياسة البنك لتقديم خدمات جيدة بالاعتماد علي ادارة مقتدره وعمالة مهنية موهلة تطويراً للبنك للمحافظة علي بقائها في ظل العروض المصرفية المتعددة فإن إدارة البنك مسؤولة مسؤولية كاملة عن العاملين في كل موقع من مواقع العمل و جادة في احترام كرامتهم و تقدير جهودهم ليحسوا بالطمأنينة و الأمان في وظائفهم. وأن تكون أجورهم واستحقاقاتهم الوظيفية عادلة و كافية. وأن تكون بيئة عملهم جيدة وآمنة .وأن تبسط لهم الحرية والتشجيع على المقترحات التي تستهدف التطوير أو ما يزيد كفاءة الأداء في البنك. كما أن لهم الحق في رفع أي ظلم يحسون به تحقيقاً للعدالة التي تحرص عليها قيادات البنك ومسئولوها.

الرضاء الوظيفي(2)

في أبريل عام 2007م تم إعداد دراسة لقياس الرضاء الوظيفي للعاملين ببنك امدرمان الوطني شملت المحاور التالية:

- 1 محور الجوانب المتعلقة بالفرد ومعرفته للوظيفة وإتقانه للعمل والمشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالإبداع والتحسين وتخطيط العمل.
 - 2- محور أهمية الوظيفة ودورها في تحقيق أهداف البنك وزيادة القدرات الشخصية للفرد وحب الموظف لوظيفته واستثمار القدرات العقلية.
 - 3- محور متعلق ببيئة العمل وارتباطه المباشر بأداء العاملين و إنجاز مهامهم وظروف العمل المناسبة للعاملين ومدى تناسبها مع قدراتهم.
 - 4- محور متعلق بعلاقة المرؤوسين برؤسائهم وتفهم الرؤساء المباشرين لمرؤوسيهـم.
 - 5- محور متعلق بنظام البنك من حيث توفير نظام تدريب يتسم بقدرات مناسبة.
- جاءت نتائج الدراسة بنسب متفاوتة. وقد تم اختيار خمسة من ادرات البنك لتكون متضمنة في تلك الدراسة. وقد توزعت نسب الرضاء الوظيفي للعاملين بناءً على محاور أسئلة الاستبيان على الشكل التالي:-

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(383)

(2) بنك امدرمان الوطني المطبق العام للبنك عام (2006م)ص33

بلغت نسبة الرضاء الوظيفي للعاملين على مستوى البنك حوالي 83% مما يشير إلى مدى رضاء الموظفين عن البنك وعن أداء القيادة ، آخذين بعين الاعتبار المحاور الخمسة المذكورة. تتوفر بالبنك الكثير من الصفات والمزايا التي تجعل العاملين به ينظرون إليه بعين الرضاء وتتمثل في الآتي:-

- توجد لوائح تحدد المسؤوليات والصلاحيات لكل مسئول.

- فرص الترقية والترفع مكفولة لجميع العاملين للتنافس على المراكز الشاغرة بالهيكل.

- يتم إشراك العاملين في الاجتماعات الدورية واجتماعات مراجعة الإدارة والسمنارات وضع الميزانيات واللجان المختلفة وحلقات الجودة.

توفر خدمات العلاج (صندوق العلاج):

قامت الادارة بإنشاء صندوق العلاج وقامت بإعداد لائحة خاصة بصندوق العلاج وذلك لتغطية

الآتي:-

1 - كل الأمراض التي لا تغطيها الشركة التي تتعاقد معها إدارة البنك.

2 - فروقات العلاج من الشركة التي يتعاقد معها البنك.

3 - في حالة العلاج خارج السودان يتم دفع تذاكر السفر والإعاشة.

4 - مساهمة في فواتير العلاج خارج السودان في حدود سقف الشركة التي تعاقد معها البنك.

5 - أي مصروفات أخرى تخص العلاج ولم تنص عليها اللائحة ترى الادارة دفعها.

• صندوق التكافل(1):

قامت إدارة بنك امدرمان بإعداد لائحة خاصة لصندوق التكافل إذ هو صندوق تكافلي إسلامي

قائم على اشتراكات الموظفين ويقوم بتقديم المساعدات في الحالات الآتية:

إنهاء الخدمة المتمثلة في الآتي:

- المعاش.

- الإستقالة.

- الفصل عن الخدمة.

أ المعاهة المستديمة.

ب - حالة الوفاة.

• الإحتياجات الضرورية(1):

سعت الإدارة لتوفير عدد من الحاجات الضرورية للعاملين عبر أمانة الإستثمار والمتجر وذلك بالتعاقد مع عدد من الشركات من أجل تقديم هذه الخدمات في الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومنها

أ. شركة المحاميد للأثاثات.

ب. شركة إنجاز للأثاثات والمعدات الكهربائية.

ج. شركة أبرسي للبيع بالتقسيط.

د. شركة الخرطوم للتجارة.

هـ. شركة مدلج.

و. شركة دجتك.

ذ. شركة الجزيرة.

ح. شركة السني.

ط. شركة سوق قطره.

ي. شركة عالم للتجارة.

* تملك السيارات: بالتعاقد مع شركة جياذ للسيارات، وجهات أخرى.

* تملك الأراضي: بالتعاقد مع صندوق الإسكان والتعمير وشركة سوقطرة وجهات أخرى..

* مرتبات العاملين تعتبر من أعلى المرتبات مقارنة بالبنوك الأخرى الشبيهة، بالإضافة للبدلات و المنح .

* توجد فرص للإبتعاث الخارجي بغرض التدريب أو زيارات عمل تصاحبها نفريات مجزية حسب اللائحة.

* يوفر البنك شبكة الكترونية داخلية تربط كل البنك و الإدارات والفروع وكذلك توجد هواتف ثابتة ومتحركة مع كل العاملين المحددين حسب الوظيفة مما يوفر عملية الاتصال الرأسية والأفقية. بالإضافة لوجود الفاكسات وخدمات الشبكة الخارجية حسب حاجة الوظيفة ووفقاً للوصف الوظيفي الخاص بالعاملين

2- العلاقات الإنسانية : (1)

أ - صندوق مال الزمالة:-

إزكاء لروح التكافل بين العاملين تم إنشاء صندوق مال الزمالة ليتم تمويله بواسطة العاملين أنفسهم باشتراكات شهرية حسب الفئة الوظيفية ويتم دعمه من الإدارة وذلك لمواجهة أتراح وأفراح العاملين، بالإضافة لذلك هنالك عدد من الصناديق الخيرية لخدمة العاملين كل حسب موقعه ويتم دعمه من الإدارة .

ب- دعم أسرة العامل المتوفى:-

بناءً على اقتراح تقدم به العاملون وافق المدير العام على استقطاع معين من جميع العاملين ، بالإضافة لمبلغ مقدم من ادارة البنك لصالح أسرة المتوفى من العاملين .

• بعثة الحج السنوية

تقوم بتنفيذها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق التام مع جمعية القرآن الكريم ببنك أمدرمان الوطني وذلك بتدريب وتأهيل الإخوة الحجاج الذين تم إختيارهم لأداء هذه الفرضية ويقوم بتدريبهم عدد من الشيوخ.

• برنامج العمرة

كما تقوم جمعية القرآن الكريم ببنك أمدرمان الوطني بالتعاقدات مع الشركات السياحة والطيران ووكالات السفر والسياحة لأداء العمرة في شهر ربيع ورمضان الكريم لمن يرغب من الموظفين .

المعيار الثامن: نتائج المجتمع

" يعني هذا المعيار بما تحققه المنظمة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها ، مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الأكبر والمترتب على نشاط المنظمة على مستوى مجتمع أوسع على الصعيد المحلي والوطني و الدولي " (1)

نظرة المجتمع للمنشأة:-

قال تعالى : - (و أقيموا الصلاة و آتوا الزكاة و ما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله إن الله بما تعملون بصير) (البقرة آية 110).

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :- (واليد العليا خير من اليد السفلى) صحيح مسلم لبنك أمدرمان الوطني دور كبير ورائد في مساهمة كافة القطاعات المختلفة في السودان نذكر منها ما

¹ بنك أمدرمان الوطني، إدارة التنمية البشرية والخدمات، 2011م، ص14

يلي:

• حيث قام البنك بتمويل عدد من المشروعات التالية:-

- 1 - تمويل مشروع سد مروى
- 2 - توطين العلاج بالداخل بإستيراد أحدث الأجهزة والمعدات الطبية.
- 3 - تمويل مدخلات ومعدات صناعة الدواء البشرية والبيطرية.
- 4 - تمويل الهيئة القومية للمياه وإستيراد شبكات التحكم ومواد التنقية وتمويل شبكة مياه الخرطوم.
- 5 - تمويل كهرباء الأبيض وعطبرة وبورتسودان.
- 6 - تمويل تحديث وتطوير الصرف الصحي بولاية الخرطوم.
- 7 - تمويل مدينة الشهيد سليمان بشارة السكنية.
- 8 - تمويل إسكان القوات المسلحة.
- 9 - تمويل شقق تملك شركة النصر.
- 10 توفير الكتاب المدرسي.
- 11 وتمويل مدخلات ومعينات البحث العلمي والأكاديمي.

• تمويل قطاع صغار المنتجين:

وللد من مشكلة الفقر قام البنك بإنشاء فرع خاص بالصناعات الصغيرة في الخرطوم بحري الذي يخدم شريحة كبيرة من الفنيين وصغار المنتجين وأصحاب الحرف الصغيرة وذلك بإمتلاكهم لوسائل الإنتاج المختلفة من مصانع صغيرة ومعدات البناء والإنشاءات و.....الخ

لذلك جاءت رويتنا من خلال العمل علي فروع متخصصة تعمل في مجال تمويل الأسر المنتجة ورفع كفاءة الفرد.

• ولبنك أمدرمان الوطني دوراً رائداً في تمويل شريحة قطاع صغار المنتجين و إن نجاح أي تمويل وإستدامته يعتمد في المقام الأول علي نجاح النشاط الإقتصادي، ومقدرته علي الوفاء بالتزاماته تجاه الجهة التي إقترض منها برد رأس المال الذي إقترضه وهامش الربح المفروض عليه، والثابت إقتصادياً أن الأنشطة الإقتصادية كافة تتعرض للعديد من المخاطر المرئية وغير المرئية التي تحول في بعض الأحيان دون الجهة المستفيدة بالتزاماتها المالية تجاه الجهة الممولة، ولذا تلجأ المؤسسات المصرفية كافة إلي الحصول علي الضمانات كافية للمحافظة علي أموالها وأموال المودعين الذين ائتمنوها علي أموالهم

(1) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز ص(383)

• تمويل دعم قطاع جنوب السودان (1):

في عامه الثالث بعد التأسيس إتجه بنك أمدرمان الوطني نحو جنوب السودان وإفتتح فرع بمدينة جوبا إيماناً منه بالدور الذي يمكن أن يلعبه ذلك الفرع في تنمية منطقة الإستوائية، خاصة وإن من أهداف البنك إنشاء فروع في كل الولايات بغرض تحقيق العدالة الإجتماعية والتنمية المتوازنة، كما إن من أهداف البنك أيضاً المساهمة في تمويل مشروعات التنمية الإقتصادية في مجال الزراعة والنقل والصناعة والتعدين وقطاع التعاون والحرفيين والمهنيين، وبما أن عدم التنمية المتوازنة من أسباب الحرب لذا رأى البنك ومنذ التأسيس أن يكون له دوراً في هذا الجانب، بناء على ما تقدم فإن التعامل مع فرع جوبا يختلف كثيراً من الفروع الأخرى لأن دور البنك التنموي و الخدمي أهم من تحقيق الربح، فكان البنك يتحمل مخاطر النقل بغية توفير المواد الأساسية لمواطني مدينة جوبا، ودائماً ما كان البنك هو الجهة الوحيدة التي تحل الضائقات الغذائية بمنطقة الإستوائية إسهاماً في الأمن والإستقرار.

بعدها بعامين أنشأ البنك فرع آخر بالجنوب بمدينة بانتيو في ولاية الوحدة كأول فرع للمصارف السودانية في تلك الولاية وكان السبب والهدف لإنشاء الفرع هو إستراتيجي أكثر من كونه بحثاً وراء الربحية، فالبنية التحتية للمنطقة غير ، جاهزة أبداً لإنشاء فرع، لكن لا بد من مخاطرة في البداية حتى يجذب الآخرون ونكون لبنة أولى للبناء الإقتصادي في منطقة لا تتمتع بقدر معقول من الإستقرار الإقتصادي ولكن كان لا بد للبنك من أخذ زمام المبادرة في هذا الجانب لأسباب تتعلق بإستراتيجية وأهداف البنك، وهكذا كان لا بد من تغيير ثقافة المواطنين بالمنطقة لتتجه نحو التنمية والإستثمار، وفي ذات السياق ولأن مناطق البترول في هجليج تتاخم مناطق الجنوب من الناحية الشمالية وتساهم في تنمية مناطق بحر العرب لذلك قام البنك بإفتتاح فرع ثالث بمدينة هجليج كأول فرع للمصارف السودانية بمناطق إنتاج النفط السوداني، كما قدمت فروع جوبا، بانتيو وهجليج تمويل وخدمات لتحريك التنمية الإقتصادية ونشر الوعي المصرفي في كل المنطقة. دعم شرائح المستحقين للزكاة

ويواصل بنك أمدرمان الوطني دوره الإجتماعي ذو الإرث الإسلامي الحضاري في مجتمع التكافل وذلك من خلال دعمه المباشر السنوي لشرائح الفقراء والمساكين والمستحقين الزكاة.

* التبرعات والإعانات الإجتماعية: (1)

وتتميز بنك أمدرمان الوطني بدعمه المباشر لفئات وشرائح من المجتمع السوداني عن طريق التبرعات والإعانات الإجتماعية، وذلك من خلال ما يقدمه البنك من إسهامات في الكثير من المناسبات القومية مثل أعياد ثورة الإنقاذ الوطني وأعياد الجيش و الدفاع الشعبي وأعياد الشهيد، والإحتفال بأعياد السلام، إضافة إلى المساهمة في مهرجانات الخرطوم عاصمة للثقافة العربية وغيرها من المناسبات ألعامه ويفرد البنك مساحة

واسعة في بند التبرعات للمؤسسات العسكرية.

ولا ينسى بنك أمدرمان الوطني دوره المنوط به في دعم المؤسسات الخيرية، والمدارس والمستشفيات والمساجد والخلوى، ومراكز تحفيظ القرآن الكريم، ودور المؤمّنات، وإعانات العلاج داخلياً وخارجياً والعديد من البنود الأخرى .

• الدعم الثقافي و الأكاديمي لبنك أمدرمان الوطني (2)

أما في الجانب الثقافي والأكاديمي فقد تميز بنك أمدرمان الوطني بإنشائه لمكتبة علمية متخصصة مليئة بالكتب والمراجع في مجال الإقتصاد والمصارف والتشريع الإسلامي حيث تحتوى المكتبة علي أكثر من 2500 مرجعاً في هذه المجالات، إضافة إلى النشرات والبحوث والمطبوعات من داخل وخارج السودان، هذه المكتبة تستوعب العديد من طلاب العلم من الجامعات والمعاهد العليا ويجدون فيها ما يعينهم في إجراء بحوثهم ودراساتهم، علاوة على قيام الإدارة بتقديم المعلومات وتعبئة الإستمارات والإستبيانات لطلاب البحث العلمي بكل درجاتهم العلمية وبصوره شبه يومية، كما تصدر إدارة التخطيط والبحوث والإعلام بالمصرف العديد من الإصدارات مثل مجلة الأموال المتخصصة علاوة على إصداره شهريه بالإضافة للعديد من المطبقات والنشرات في المناسبات المختلفة.

وإنطلاقاً من دوره الرائد في مجال التقنية المصرفية بالبلاد وإمتداداً لهذا الدور وتوسيعاً له ليشمل عامة الشعب فقد قام البنك مؤخراً وبالتعاون مع الهيئة القومية للاتصالات لإستيراد حوالي خمسون ألف جهاز حاسوب لتمليكها للراغبين من عامة الشعب إشاعة للثقافة والتقنية بينهم ولتهيئتهم ومواكبتهم لما يدور حولهم في أنحاء العالم المختلفة هذا بالإضافة لما يقوم به البنك من دعم مباشر مادي وعيني للجامعات والمعاهد العليا مثل التبرع المالي ومدّها بأجهزة الحاسوب والعرض وخلاف ذلك، كما يقوم البنك كذلك بالدعم المجزى و التشجيعي لمؤلفي الكتب والمراجع والإصدارات السودانية ذات الإبداع الفكري في كافة مجالات العلم والمعرفة.

(1) بنك أمدرمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث، ص 50

(1) نفس المصدر ونفس الصفحة

ثانياً: المعيار التاسع: قياس نتائج الأداء الرئيسية (المالية)

" يهدف هذا المعيار إلى قياس إنجازات المنشأة الحالية مقارنةً بأدائها حسب الخطة. و تمثل تلك بعض النتائج الرئيسية التي ترغب المنشأة في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة على الصعيد المالي أو التشغيلي

الإنجازات الرئيسية للأداء(1):-

واصل بنك امدرمان الوطني مسيرة التقدم التي استهدفها خلال الأعوام السابقة حيث حقق مستوى عالي من الجودة في تقديم الخدمات مما جعله يحقق معدلات اداء ونمو عالية اكسبته السمعة الطيبة التي جعلته في مقدمة المصارف السودانية المختلفة نجاحاً و قبولاً مما مكنه من كسب رضاء عملائه. مؤشرات القياس المالية

مؤشرات قياس الاداء المالية تلك المؤشرات التي يمكن حسابها كمياً وتشمل الاتى :-

1. راس المال
2. الموجودات
3. الودائع تحت الطلب
4. الودائع الاستثمارية
5. حقوق الملكية
6. الإيرادات
7. المصروفات
8. الأرباح
9. نسب العائد علي ودايع الإستثمار

جدول رقم (5)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
800.000.000	523.319.500	523.319.500	523.319.500	523.319.500	71.463.050	71.463.050	60.963050	41.872.250	32.931.290	راس المال
9.165.359	6.570.265	7.715.682	7.371.025	6.253.794	5.930.403	6.771.079	4.320.250	265.170	1.878.690	الموجودات
2.115.397	1.720.614	100.512.930	100.439.359	100.173.328	100.043.515	100.857.742	125.161.858	70.363.174	46.141.101	الودائع تحت الطلب
4.489.368	3.483.388	4.308.340	4.157.704	3.245.620	2.996.441	3.222.695	2.172.290	1.286.110	895.810	الودائع الاستثمارية
1.121.817	256.251	734.175	691.120	669.147	186.931	133.045	155.320	110.840	.80.530	حقوق الملكية
707.706	631.187	555.914	507.910	465.541	523.420	784.290	482.650	357.480	251.940	الإيرادات

2.331	91.465	132.331	112.022	91.807	100.128	74.38.512	8.782.604	10.763.889	7.098.024	المصروفات
102.331	91.465	70.590	50.877	45.677	40.562	410.191	416.580	295.640	200.710	الارباح
%10	%10	%9	%10	%10	%12	%13	%18	%19.23	%20.27	نسب العائد علي ودائع الاستثمار

المصدر: بنك أمدرمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث، 2010م

1. رأس المال :-

جدول رقم (6)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
800.000.000	523.319.500	523.319.500	523.319.500	523.319.500	71.463.050	71.463.050	60.963050	41.872.250	32.931.290	رأس المال

في عام 2003م كان رأس المال (32.931.290) مليون الف جنيه أما في عام 2004 فبلغ رأس المال (41.872.250) مليون الف جنيه بزيادة (27)% عن العام السابق وأصبح في

زيادة مستمرة في العام 2005م فبلغ (60.963.50) مليون الف جنيه بزيادة (85) % عن العام السابق وأصبح في تطو مستمر الي ان بلغ في العام 2006م (71.463.050) مليون الف جنيه بزيادة (10) % اما في العام 2007 توجد حالة ثبات في رأس المال فكان (71.463.050) مليون الف جنيه بنفس النسبة المئوية ، اما في العام 2008م سجل نسبة نمو عالية جداً فبلغ (523.319.500) بنسبة نمو (6.3) % ، أما في الأعوام (2009 م - 2010 م - 2011 م) توجد حالة ثبات في رأس المال ، اما في العام 2012م فسجل رأس المال نسبة نمو عالية جداً فبلغ (800.000.000) مليون ألف جنيه بزيادة () % ، نجد ان رأس المال كان في تطور دائم وفي حالة ارتفاع مستمر بالرغم من حالة الثبات في بعض السنوات إلا ان رأس المال في السنوات (2007م - 2008م - 2009م - 2010م - 2011م - 2012م) بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة اعلي بكثير من الأعوام (2003م - 2004م - 2005م - 2006م) قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، نجد ان رأس المال بعد التطبيق اعلي من رأس المال في فترة قبل التطبيق.

2. الموجودات :-

جدول رقم (7)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الموجودات	1.878.690	265.170	4.320.250	6.771.079	5.930.403	6.253.794	7.371.025	7.715.682	6.570.265	9.165.359

كانت الموجودات في العام 2003م في فترة ما قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة مبلغ (1.878.960) مليون الف جنيه اما في العام 2004م مبلغ (265.170) مليون الف جنيه بزيادة (85) % ، اما في عام 2005م سجلت الموجودات نسبة نمو عالية فبلغت مبلغ (4.320.250) مليون الف جنيه بزيادة (15.2) % ، اما في عام 2006م عام تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فقفزت الموجودات الي مبلغ (6.771.079) مليون الف جنيه بزيادة (56) % أما في العام 2007م فنجد الموجودات فبلغت (5.930.403) مليون الف جنيه انخفضت بنسبة (12) % ولكن سرعان ما عادت الارتفاع في العام (2008م) فصارت مبلغ (6.253.794) بزيادة (5) % اما في العام 2009م فزادة الموجودات بنسبة (7) % أما في 2010م فصارت زيادة خفيفة جدا بنسبة (4) % اما في 2011م عادت الانخفاض بنسبة () % وعادت الارتفاع في العام 2012م وقفزت الموجودات الي مبلغ (9.165.359) مليون الف جنيه بالرغم من النقصان في بعض السنوات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة ولو قارنا السنوات بعد تطبيق نظام ادارة الجودة مع السنوات قبل تطبيق نظام ادارة الجودة نجد ان هنالك زيادة كبيرة وواضحة في السنوات بعد التطبيق عن ما قبل التطبيق .ونجد ان للجودة اثر واضح في ذلك.

3. الودائع تحت الطلب:-

جدول رقم (8)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
2.115.397	1.720.614	100.512.930	100.439.359	100.173.328	100.043.515	100.857.742	125.161.858	70.363.174	46.141.101	الودائع تحت الطلب

في عام 2003م قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كانت الودائع تحت الطلب مبلغ (46.141.101) مليون الف جنيه وفي عام 2004م بلغت مبلغ (70.363.174) فسجلت نسبة نمو (52) % ، اما في العام (2005)م فبلغت مبلغ (125.161.858) مليون الف جنيه بنسبة نمو (77%) وفي الاعوام 2006م ، 2007م انخفضت الودائع تحت الطلب بنسبة بسيطة فصارت مبلغ (100.857.742) بنسبة (19-) % و (99-) % السبب الرئيسي للانخفاض هو السنة الاولى للتطبيق هي نفس سنة النكثة لبنك ادمان الوطني حيث تم تغيير الادارة السابقة بإدارة جديدة ثم بعد ذلك اقتنعت الادارة الاولى بتجويد الخدمات فكان التطبيق في نهاية السنة المالية للبنك فعادت الارتفاع بنسبة بسيطة في الاعوام 2008م بنسبة (10) % وفي العام 2009م بنسبة (22) % و 2010م بنسبة (5) % كما موضح في الجدول رقم 8 اما في الاعوام 2011م و 2012م فكانت في ارتفاع مستمر بنسبة نمو (13) % للعام 2011م ونسبة نمو (22) % للعام 2012م

4. حقوق أصحاب الإستثمار(الودائع الإستثمارية)

جدول رقم (9)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
4.489.368	3.483.388	4.308.340	4.157.704	3.245.620	2.996.441	3.222.695	2.172.290	1.286.110	895.810	الودائع الاستثمارية

في العام 2003م كانت مبلغ (895.810) مليون الف جنيه وفي عام 2004م صارت مبلغ (1.386.110) مليون الف جنيه بنسبة نمو (43) % ، اما في العام 2005م فبلغت الودائع الاستثمارية مبلغ (2.172.290) سجل نسبة نمو عالية بنسبة (68) % وصارت في تطور في العام (2006م) بنسبة (48) % انخفضت الودائع الاستثمارية في العام الثاني للتطبيق العام 2007م بنسبة (7) % كانت الادارة القديمة تعطي قروض بدون ضمانات كافية مما عرضت البنك الي هذه مالية وحدثت بوجب ذلك النكثة في البنك مما انعكس ذلك سلباً علي الودائع الاستثمارية في البنك ولكن سرعان ما عادت الارتفاع في الاعوام 2008م بنسبة نمو (8) % و 2009م بنسبة نمو (28) % و 2010م بنسبة نمو (3) % عادت الانخفاض في 2011م بنسبة (91) % و عادت الارتفاع في 2012م بنسبة نمو (40) % ايضاً بمقارنة سنوات تطبيق نظام ادارة الجودة بسنوات ما قبل التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد ان سنوات التطبيق بالرغم من الانخفاض في بعض السنوات الا انها

حققت ارقام عالية عن السنوات ما قبل التطبيق كما موضح في الجدول رقم (9) ونجد ان للجودة اثر

كبير علي ذلك

5. حقوق الملكية:-

جدول رقم (10)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
حقوق الملكية	80.530	110.840	155.320	133.045	186.931	669.147	691.120	734.175	256.251	1.121.817

في العام 2003م كانت حقوق الملكية مبلغ (80.530) مليون الف جنيه وفي العام 2004م بلغت مبلغ (110.840) مليون الف جنيه بنسبة نمو (37) % وفي العام 2005م سجل نسبة نمو عالية بنسبة نمو (40) % الا انها انخفضت في 2006م في العام الاول للتطبيق نسبة للظروف التي ذكرتها ، ولكن سرعان ما عاودت الارتفاع في الاعوام 2007م بنسبة نمو (40) % وفي 2008م بنسبة نمو (25) % و 2009م بنسبة نمو (3) % و 2010م بنسبة نمو (6) % انخفضت في 2011م بنسبة (65) % وعاودت الارتفاع في العام 2012م ايضاً بمقارنة سنوات تطبيق نظام ادارة الجودة بسنوات ما قبل التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد ان سنوات التطبيق بالرغم من الانخفاض في بعض السنوات الا انها حققت ارقام عالية عن السنوات ما قبل التطبيق كما موضح في الجدول رقم (10) ونجد ان للجودة اثر كبير علي ذلك

الإيرادات:-

جدول رقم (11)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الإيرادات	251.940	357.480	482.650	784.290	523.420	465.541	507.910	555.914	631.187	707.706

في 2003م كانت الإيرادات مبلغ (251.940) مليون الف جنيه ، اما في العام 2004م فصارت مبلغ (357.480) مليون الف جنيه بنسبة نمو (41) % وصارت في تطور مستمر في العام 2005م بنسبة نمو (35) % و 2006م بنسبة نمو (62) % الا انها انخفضت في الاعوام 2007م بنسبة (33) % و 2008م بنسبة (11-) % نسبة للظروف الي مر بها البنك والي صغتها مسبقاً الا انها ارتفعت وبمعدلات كبيرة في الاعوام 2009م بنسبة (9) % و 2010م بنسبة (9) % و 2011م بنسبة (13) % ايضاً بمقارنة سنوات تطبيق نظام ادارة الجودة بسنوات ما قبل التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد ان سنوات التطبيق بالرغم من الانخفاض في بعض السنوات الا انها حققت ارقام عالية عن السنوات ما قبل التطبيق كما موضح في الجدول رقم (11) ونجد ان للجودة اثر كبير علي ذلك

6. المصروفات:-

جدول رقم (12)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
--------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

229.023.88	16.866.434	132.331	112.022	91.807	100.128	74.38.512	8.782.604	10.763.889	7.098.024	المصرفات
9										

في عام 2003م كانت المصرفات مبلغ (7.098.024) مليون الف جنيهه وفي عام 2004م بلغت المصرفات مبلغ (10.763.889) مليون الف جنيهه بنسبة (51) % وفي عام 2005م بلغت مبلغ (8.782.604) انخفضت بنسبة (-18) % اما في العام 2006م فبلغت المصرفات (74.38.512) مليون الف جنيهه بنسبة نمو (15) % لان العام 2006م هو العام الاول للتطبيق ويحتاج التطبيق للكثير من الموارد والمعينات ولذلك نجد ان المصرفات بلغت هذا الحجم ، واصبحت المصرفات في تذبذب بين الانخفاض والارتفاع في العامين (2007م بنسبة (-98) و2008م بنسبة (18) % كما موضح في الجدول رقم 12، ثم ارتفعت في العامين (2009م بنسبة (22) % و2010م بنسبة (18) % اما في العام 2011م فانخفضت المصرفات بنسبة (1) % ارتفعت في العام 2012م بنسبة (12) % ايضاً بمقارنة سنوات تطبيق نظام ادارة الجودة بسنوات ما قبل التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد ان سنوات التطبيق بالرغم من التذبذب بين الانخفاض والارتفاع في بعض السنوات الا ان الارقام عالية في السنوات بعد التطبيق كما موضح في الجدول رقم (12) وذلك لان تطبيق النظام يحتاج الي الكثير من المعينات والموار بالاضافة الي تأهيل الكادر البشري لكي يكون مؤهل بكورسات ودورات داخل وخارج السودان بالإضافة للكثير من المصرفات الاخرى.

الإرباح:-

جدول رقم (13)

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الإرباح	200.710	295.640	416.580	410.191	40.562	45.677	50.877	70.590	91.465	102.331

في عام 2003م كانت الأرباح (200.710) مليون الف جنيهه وفي عام 2004م بلغت (295.640) مليون الف جنيهه بنسبة نمو (47) % اما في العام 2005م فقفزت الأرباح فسجلت نسبة نمو (40) % الا انها انخفضت في العامين 2006م بنسبة (1) % و 2007م بنسبة (-9) % الا انها ارتفعت بنسبة بسيطة في العام 2008م بنسبة نمو (12) % وواصلت في الارتفاع باستمرار في الاعوام (2009م) بنسبة (11) % و2010م بنسبة نمو (38) % و2011م بنسبة نمو (29) % ولكنها انخفضت في العام 2012م الي مبلغ (102.331) مليون الف جنيهه بمقارنة سنوات تطبيق نظام ادارة الجودة بسنوات ما قبل التطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة نجد ان هنالك تراجع في صافي الأرباح في سنوات تطبيق نظام الجودة عن الأرباح في سنوات ما قبل التطبيق كما موضح في الجدول رقم (13) ذلك لان الادارة في البنك كانت تعطي قروض كبيرة بدون ضمانات كافية عرضت البنك الي المخاطرة وتم تغيير الإدارة واقتنعت الإدارة الجديدة بضرورة تطبيق النظام ، ولذلك سرعان ما عاودت الأرباح في الارتفاع في الأعوام (-) 2008م - 2009م - 2010م -

2011م - 2012م) الي أن قفز في العام 2010

8.نسب العائد علي ودائع الإستثمار :-

جدول رقم (14)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
%10	%10	%9	%10	%10	%12	%13	%18	%19.23	%20.27	نسب العائد علي ودائع الاستثمار

تعتمد نسب العائد علي ودائع الإستثمار علي سياسة البنك وبنك امدرمان الوطني يعمل علي نظام المضاربة بالنظام الاسلامي ولذلك ليست بالضرورة أن يكون مرتفع في كل سنة عن ماقبلها ولكن يكفي أن يكون هنالك ربح بقدر مناسب يحكمه نظام اسلامي .

المبحث الثاني

تحليل المعلومات عن أفراد مجتمع البحث تهدف الباحثة من تحليلها للبيانات الشخصية التمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة ومن ثم تقدم الباحثة إحصاءاً وصفيًا للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة حيث يتم توزيع عينة الدراسة حسب المقاييس الاسمية التالية:-

- النوع .
 - العمر .
 - المستوى التعليمي .
 - سنين الخبرة .
- وقد قامت الباحثة بتلخيص تلك البيانات في جدول والتي توضح قيم كل متغير لتوضح أهمية المميزات الأساسية للعينة . وقد تم توزيع التكراري لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام نسب مئوية .

أولاً : التوزيع التكراري لعملاء بنك امدرمان الوطني

جدول رقم (1/2/5)

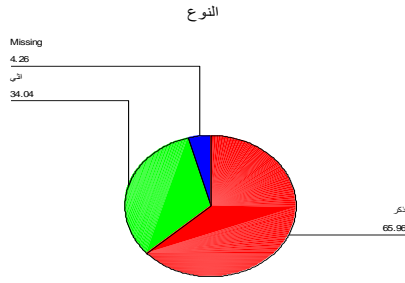
توزيع المبحوثين حسب النوع

		النوع			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	63.3	66.0	66.0
	انثي	16	32.7	34.0	100.0
	Total	47	95.9	100.0	
Missing	System	2	4.1		
	Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (1/2/5)

توزيع المبحوثين حسب النوع



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (2/2/5)

توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر

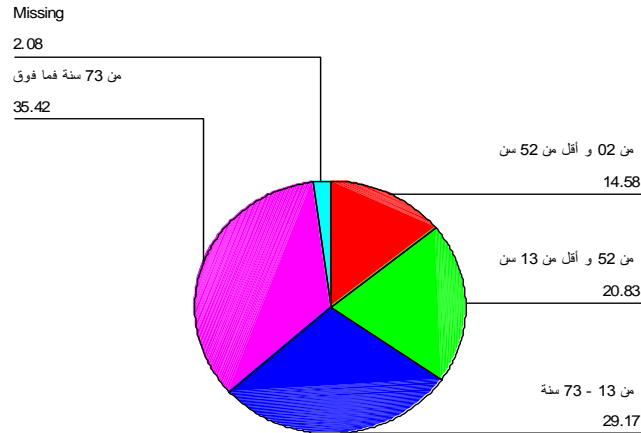
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
من 02 و أقل من 52 سنة	7	14.3	14.6	14.6
من 52 و أقل من 13 سنة	10	20.4	20.8	35.4
من 13 - 73 سنة	14	28.6	29.2	64.6
من 73 سنة فما فوق	17	34.7	35.4	100.0
Total	48	98.0	100.0	
Missing				
System	1	2.0		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (2/2/5)

توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (3/2/5) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوي التعليمي

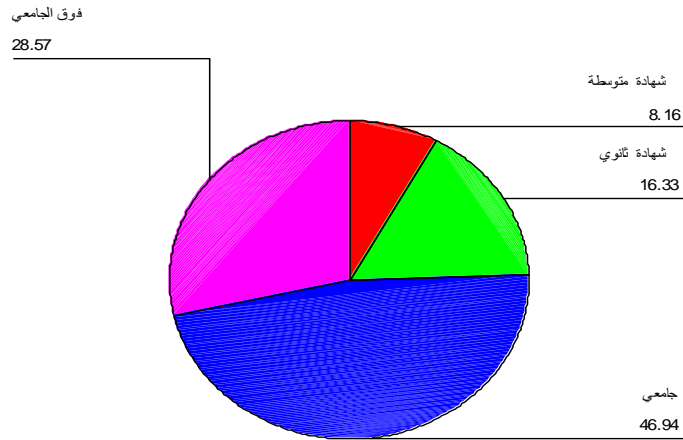
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid شهادة متوسطة	4	8.2	8.2	8.2
شهادة ثانوي	8	16.3	16.3	24.5
جامعي	23	46.9	46.9	71.4
فوق الجامعي	14	28.6	28.6	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (3/2/5)

توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوي التعليمي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (4/2/5) توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

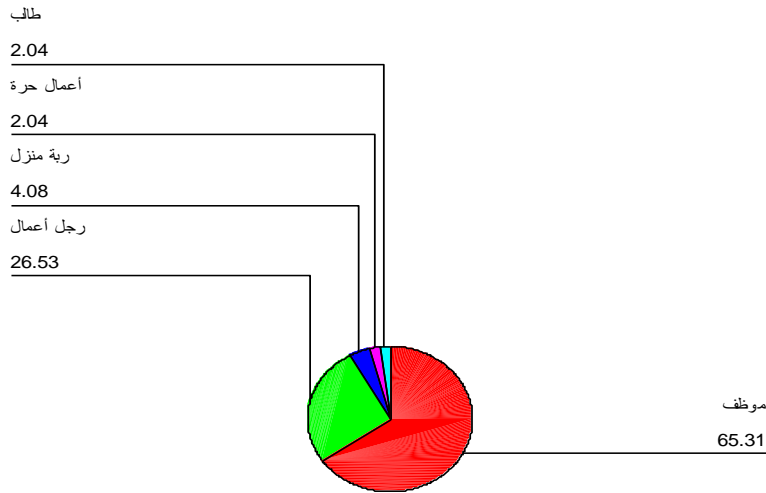
الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موظف	32	65.3	65.3	65.3
رجل أعمال	13	26.5	26.5	91.8
ربة منزل	2	4.1	4.1	95.9
أعمال حرة	1	2.0	2.0	98.0
طالب	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (4/2/5) توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

الوظيفة



جدول رقم (5/2/5)

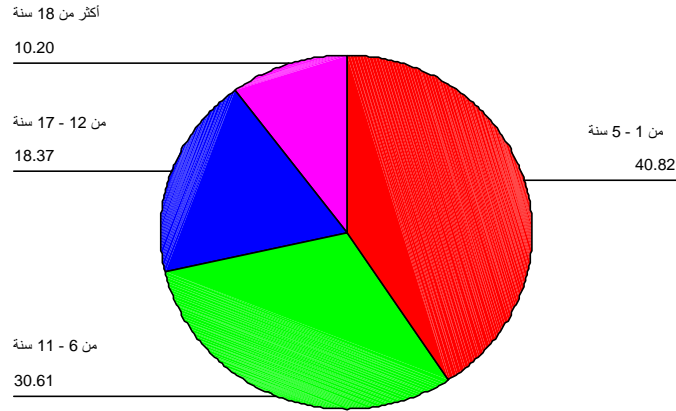
منذ متي تتعامل مع البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
من 1 - 5 سنة	20	40.8	40.8	40.8
من 6 - 11 سنة	15	30.6	30.6	71.4
من 12 - 21 سنة	9	18.4	18.4	89.8
أكثر من 21 سنة	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (5/2/5)

منذ متي تتعامل مع البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (6/2/5)

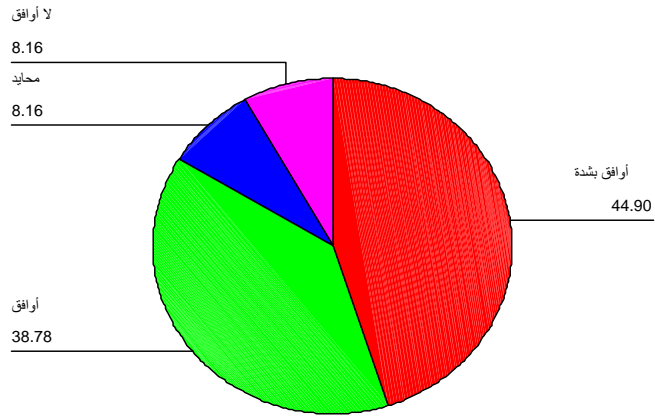
تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة و السرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	22	44.9	44.9	44.9
أوافق	19	38.8	38.8	83.7
محايد	4	8.2	8.2	91.8
لا أوافق	4	8.2	8.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (6/2/5)

تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة و السرعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (7/2/5)

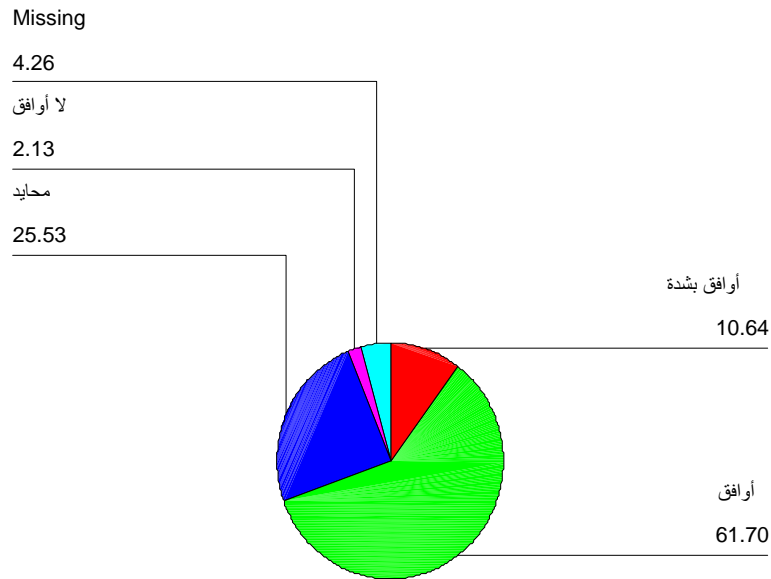
يهتم موظفوا البنك بمعرفة احتياجات العميل و يسعون لتحقيقها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	5	10.2	10.6	10.6
	أوافق	29	59.2	61.7	72.3
	محايد	12	24.5	25.5	97.9
	لا أوافق	1	2.0	2.1	100.0
	Total	47	95.9	100.0	
Missing	System	2	4.1		
Total		49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (7/2/5)

يهتم موظفوا البنك بمعرفة احتياجات العميل و يسعون لتحقيقها



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (8/2/5)

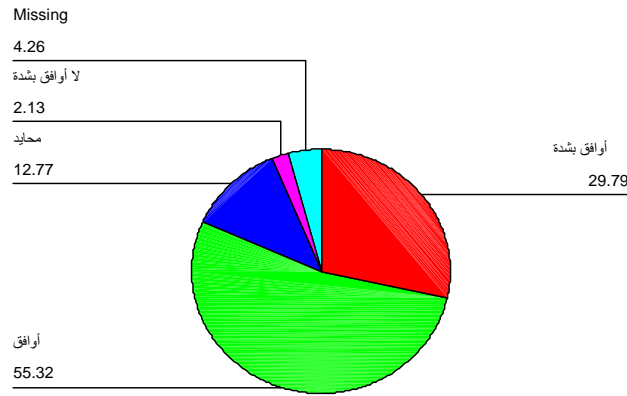
يتمتع موظفوا البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	14	28.6	29.8	29.8
أوافق	26	53.1	55.3	85.1
محايد	6	12.2	12.8	97.9
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.1	100.0
Total	47	95.9	100.0	
Missing				
System	2	4.1		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (8/2/5)

يتمتع موظفوا البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (9/2/5)

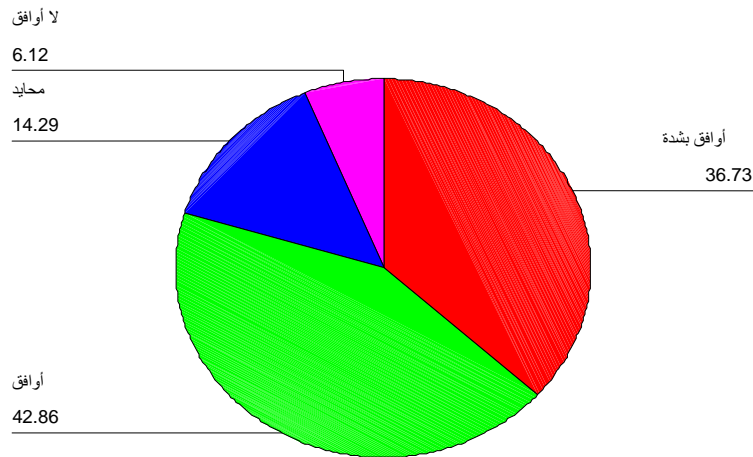
يمتلك البنك تجهيزات و معدات متطورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	18	36.7	36.7	36.7
أوافق	21	42.9	42.9	79.6
محايد	7	14.3	14.3	93.9
لا أوافق	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (9/2/5)

يمتلك البنك تجهيزات و معدات متطورة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (10/2/5)

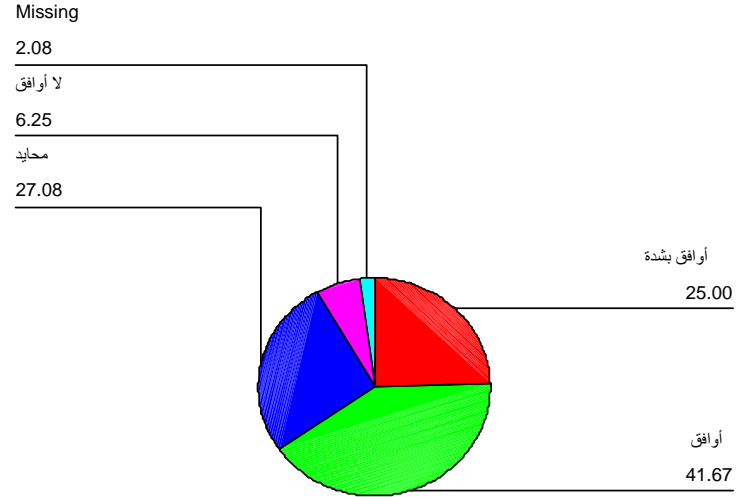
يلتزم العاملون في البنك بالانضباط في المواعيد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	12	24.5	25.0	25.0
أوافق	20	40.8	41.7	66.7
محايد	13	26.5	27.1	93.7
لا أوافق	3	6.1	6.3	100.0
Total	48	98.0	100.0	
Missing				
System	1	2.0		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (10/2/5)

يلتزم العاملون في البنك بالانضباط في المواعيد



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (11/2/5)

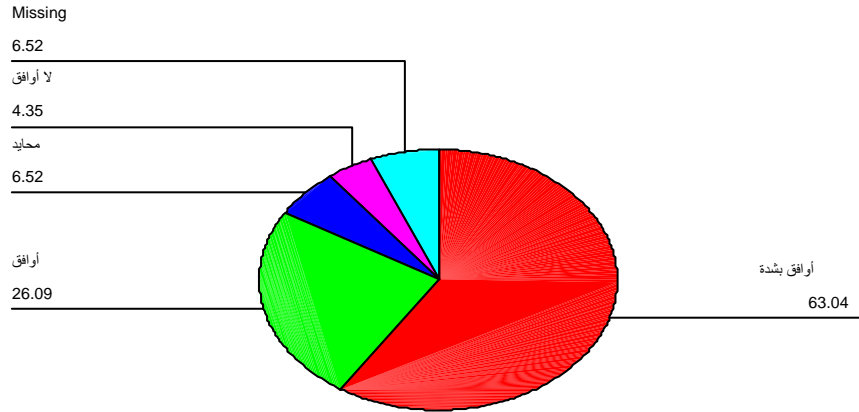
الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في تطور دائم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	29	59.2	63.0	63.0
	أوافق	12	24.5	26.1	89.1
	محايد	3	6.1	6.5	95.7
	لا أوافق	2	4.1	4.3	100.0
	Total	46	93.9	100.0	
Missing	System	3	6.1		
Total		49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (11/2/5)

الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في تطور دائم



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (12/2/5)

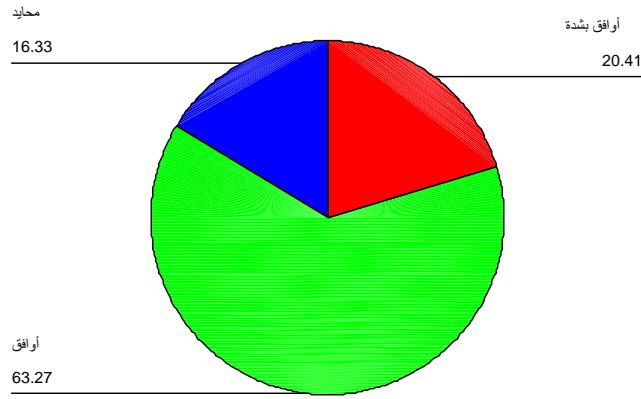
التسهيلات و المرافق لدي البنك ملائمة و جذابة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	10	20.4	20.4	20.4
أوافق	31	63.3	63.3	83.7
محايد	8	16.3	16.3	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (12/2/5)

التسهيلات و المرافق لدي البنك ملائمة و جذابة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (13/2/5)

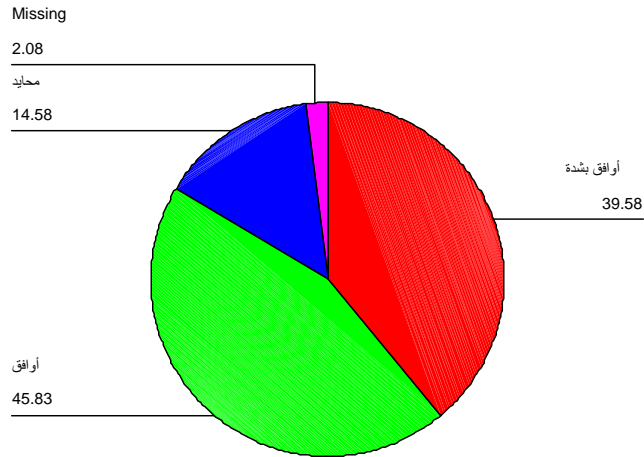
مظهر العاملين في البنك أنيق و لائق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	19	38.8	39.6	39.6
أوافق	22	44.9	45.8	85.4
محايد	7	14.3	14.6	100.0
Total	48	98.0	100.0	
Missing				
System	1	2.0		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (13/2/5)

مظهر العاملين في البنك أنيق و لائق



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (14/2/5)

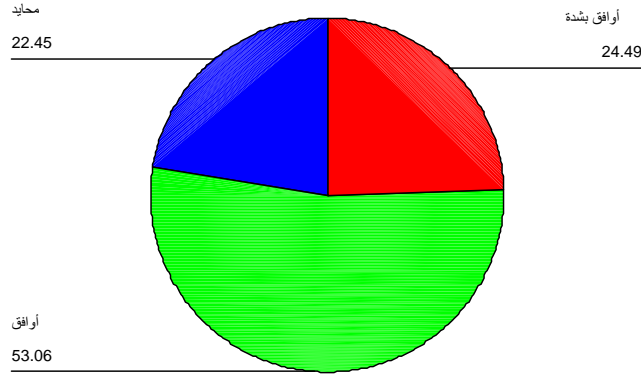
التصميم و التنظيم الداخلي للبنك مرتب و مريح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	12	24.5	24.5	24.5
أوافق	26	53.1	53.1	77.6
محايد	11	22.4	22.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (14/2/5)

التصميم و التنظيم الداخلي للبنك مرتب و مريح



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (15/2/5)

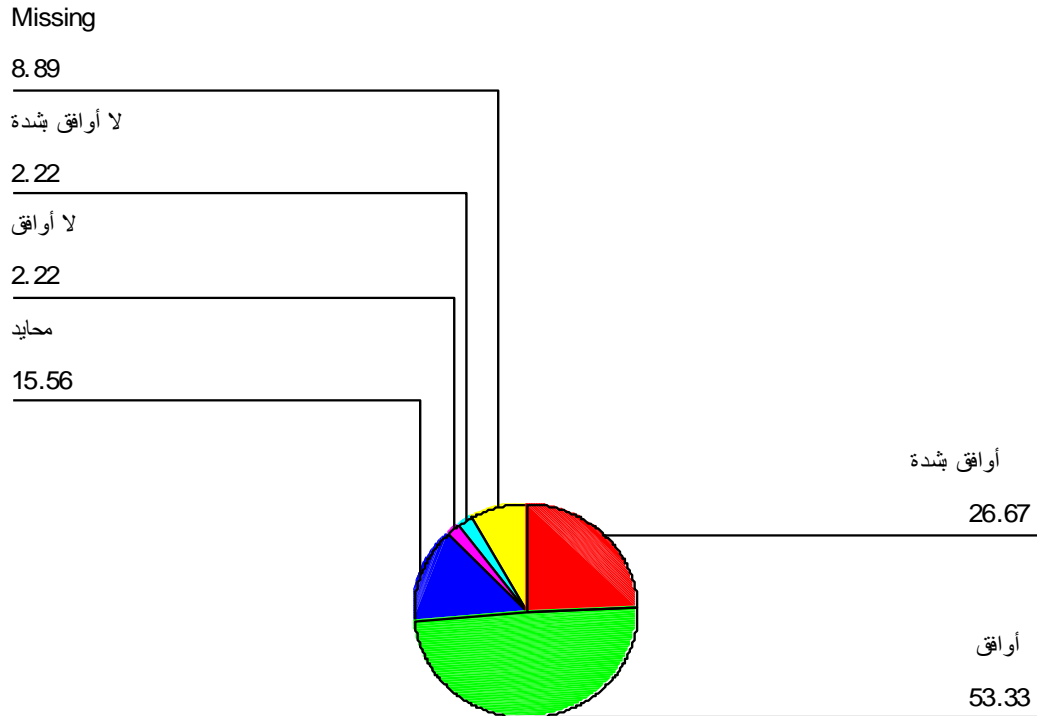
يتمتع موظفوا البنك باليقظة الدائمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	12	24.5	26.7	26.7
أوافق	24	49.0	53.3	80.0
محايد	7	14.3	15.6	95.6
لا أوافق	1	2.0	2.2	97.8
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.2	100.0
Total	45	91.8	100.0	
Missing System	4	8.2		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (15/2/5)

يتمتع موظفوا البنك باليقظة الدائمة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (16/2/5)

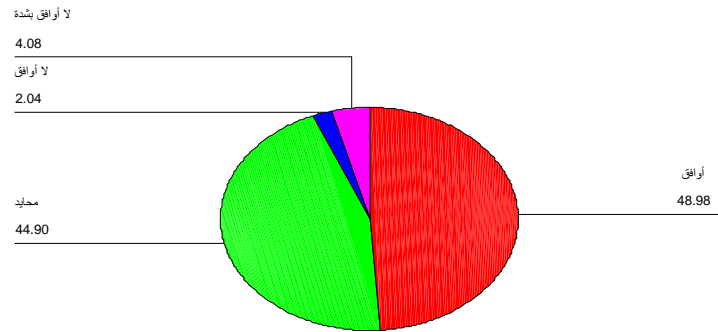
يهتم موظفوا البنك بمعرفة مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق	24	49.0	49.0	49.0
محايد	22	44.9	44.9	93.9
لا أوافق	1	2.0	2.0	95.9
لا أوافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (16/2/5)

يهتم موظفوا البنك بمعرفة مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (17/2/5)

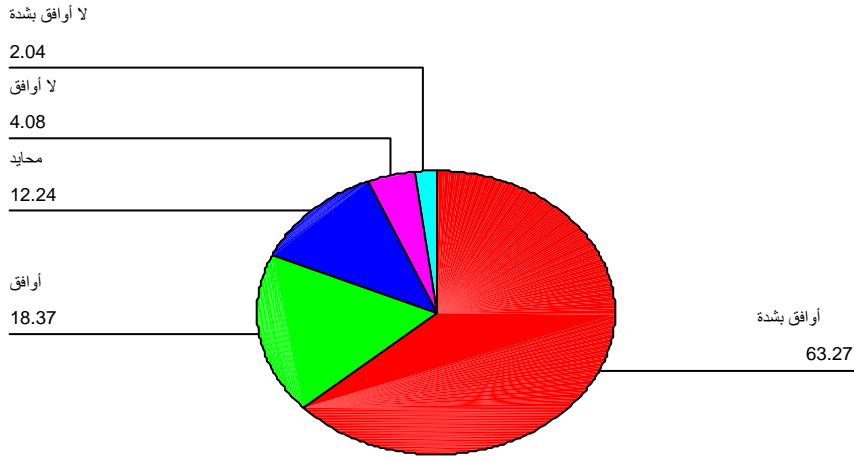
يقدم موظفوا البنك الإعتذار للعميل عند الضرورة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	31	63.3	63.3	63.3
أوافق	9	18.4	18.4	81.6
محايد	6	12.2	12.2	93.9
لا أوافق	2	4.1	4.1	98.0
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (17/2/5)

يقدم موظفوا البنك الإعتذار للعميل عند الضرورة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (18/2/5)

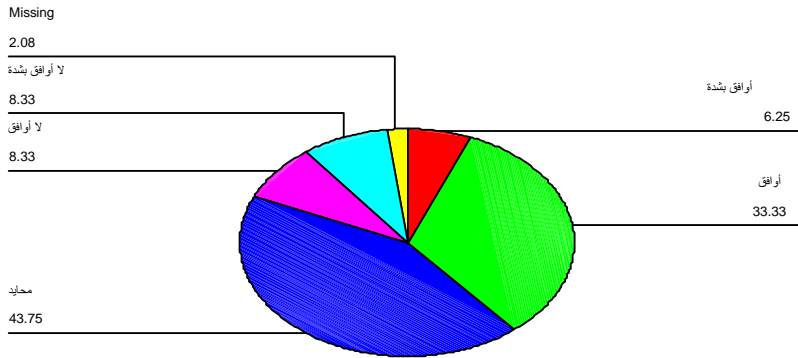
يهتم البنك بإرسال كشف حساب دوري للعميل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	3	6.1	6.3	6.3
	أوافق	16	32.7	33.3	39.6
	محايد	21	42.9	43.8	83.3
	لا أوافق	4	8.2	8.3	91.7
	لا أوافق بشدة	4	8.2	8.3	100.0
	Total		48	98.0	100.0
Missing	System	1	2.0		
Total		49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (18/2/5)

يهتم البنك بإرسال كشف حساب دوري للعميل



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (19/2/5)

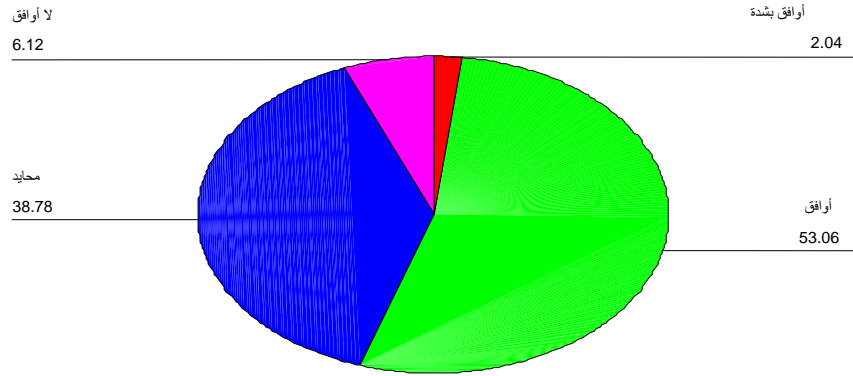
يتمتع موظفوا البنك بروح التعاون فيما بينهم من أجل إرضاء العملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أوافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
أوافق	26	53.1	53.1	55.1
محايد	19	38.8	38.8	93.9
لا أوافق	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (19/2/5)

يتمتع موظفوا البنك بروح التعاون فيما بينهم من أجل إرضاء العملاء



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (20/2/5)

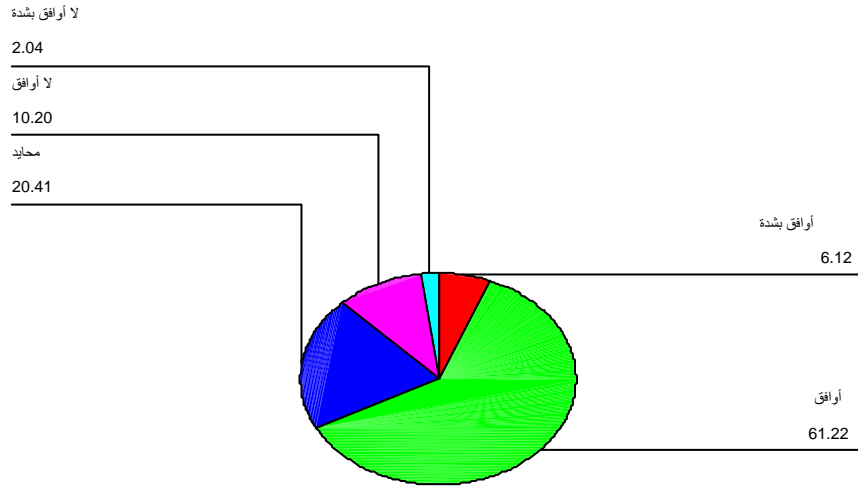
يعمل البنك تحت شعار العميل أولاً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
أوافق	30	61.2	61.2	67.3
محايد	10	20.4	20.4	87.8
لا أوافق	5	10.2	10.2	98.0
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (20/2/5)

يعمل البنك تحت شعار العميل أولاً



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (21/2/5)

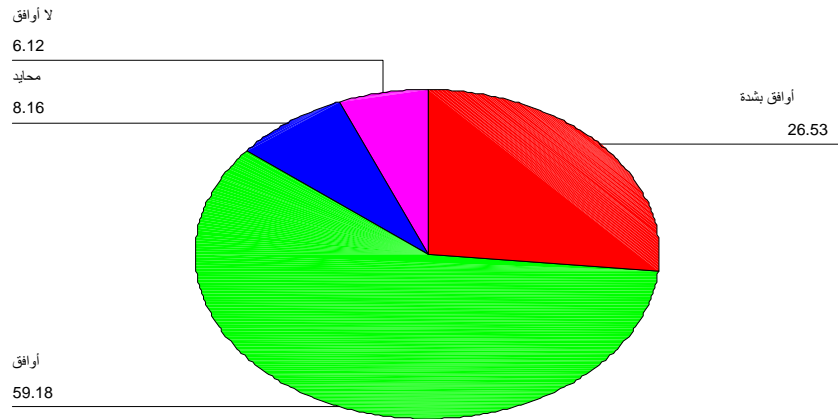
الهاتف المصرفي يسهل و يساعد في معرفة الرصيد و المعلومات المصرفية الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	13	26.5	26.5
	أوافق	29	59.2	85.7
	محايد	4	8.2	93.9
	لا أوافق	3	6.1	100.0
Total		49	100.0	100.0

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (21/2/5)

الهاتف المصرفي يسهل و يساعد في معرفة الرصيد و المعلومات المصرفية الأخرى



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (22/2/5)

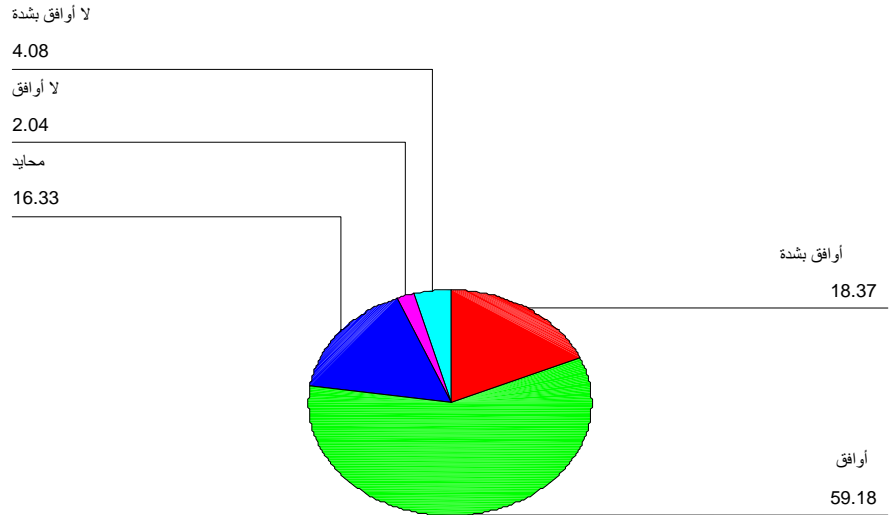
يستجيب العاملون في البنك لإحتياجات العملاء بشكل فوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	9	18.4	18.4	18.4
أوافق	29	59.2	59.2	77.6
محايد	8	16.3	16.3	93.9
لا أوافق	1	2.0	2.0	95.9
لا أوافق بشدة	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (22/2/5)

يستجيب العاملون في البنك لإحتياجات العملاء بشكل فوري



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (23/2/5)

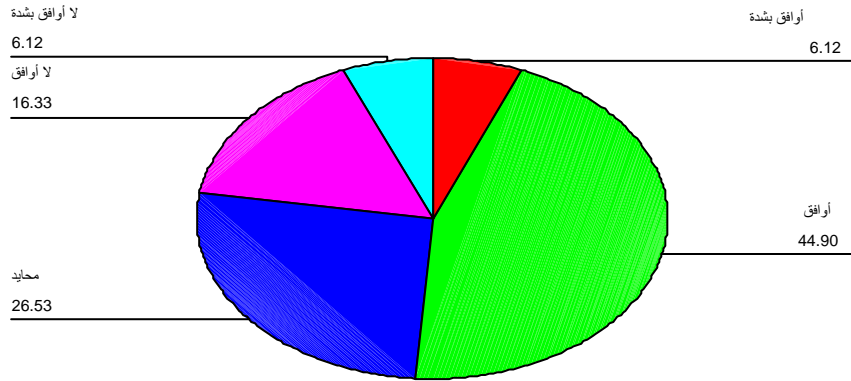
يتم الرد علي الشكاوي و الاستفسارات بسرعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	3	6.1	6.1	6.1
أوافق	22	44.9	44.9	51.0
محايد	13	26.5	26.5	77.6
لا أوافق	8	16.3	16.3	93.9
لا أوافق بشدة	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (23/2/5)

يتم الرد علي الشكاوي و الاستفسارات بسرعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (24/2/5)

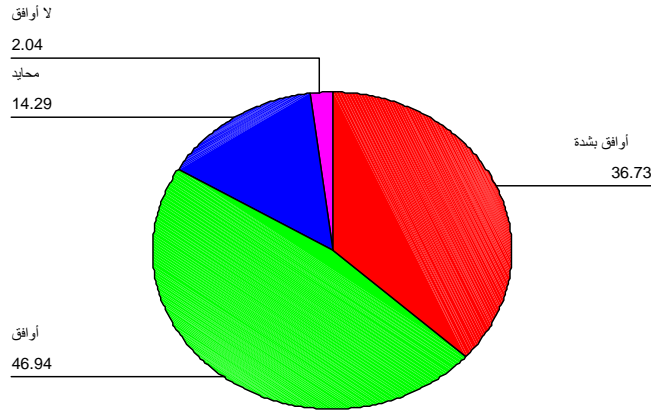
أشعر بالأمان عند تعاملي مع البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	18	36.7	36.7	36.7
أوافق	23	46.9	46.9	83.7
محايد	7	14.3	14.3	98.0
لا أوافق	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (24/2/5)

أشعر بالأمان عند تعاملي مع البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (25/2/5)

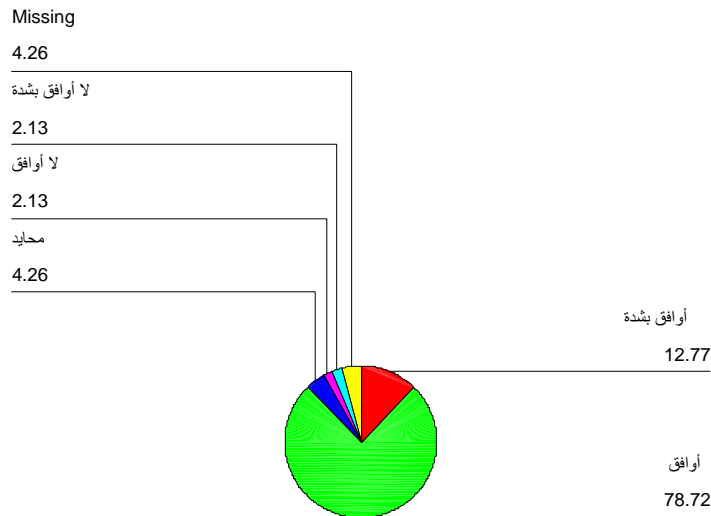
يتمتع موظفوا البنك بدرجة مرونة عالية أثناء تقديم الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	6	12.2	12.8	12.8
	أوافق	37	75.5	78.7	91.5
	محايد	2	4.1	4.3	95.7
	لا أوافق	1	2.0	2.1	97.9
	لا أوافق بشدة	1	2.0	2.1	100.0
	Total		47	95.9	100.0
Missing	System	2	4.1		
Total		49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (25/2/5)

يتمتع موظفوا البنك بدرجة مرونة عالية أثناء تقديم الخدمة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (26/2/5)

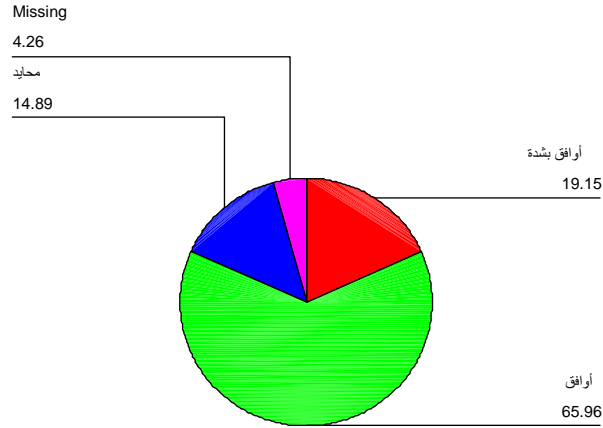
يمتلك العاملون في البنك درجة مهارة عالية لتنفيذ الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق بشدة	9	18.4	19.1
	أوافق	31	63.3	85.1
	محايد	7	14.3	100.0
	Total	47	95.9	100.0
Missing	Sy stem	2	4.1	
Total		49	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (26/2/5)

يمتلك العاملون في البنك درجة مهارة عالية لتنفيذ الخدمة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (27/2/5)

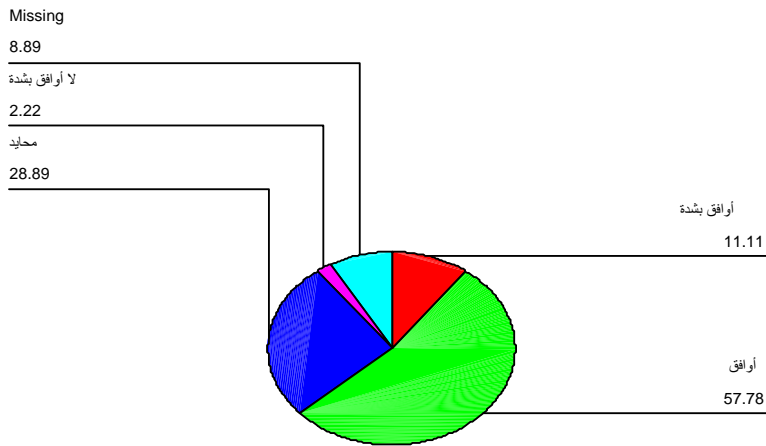
يمتاز العاملون في البنك بدرجة اتصال و سلاسة مع العملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	5	10.2	11.1	11.1
أوافق	26	53.1	57.8	68.9
محايد	13	26.5	28.9	97.8
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.2	100.0
Total	45	91.8	100.0	
Missing System	4	8.2		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (27/2/5)

يمتاز العاملون في البنك بدرجة اتصال و سلاسة مع العملاء



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (28/2/5)

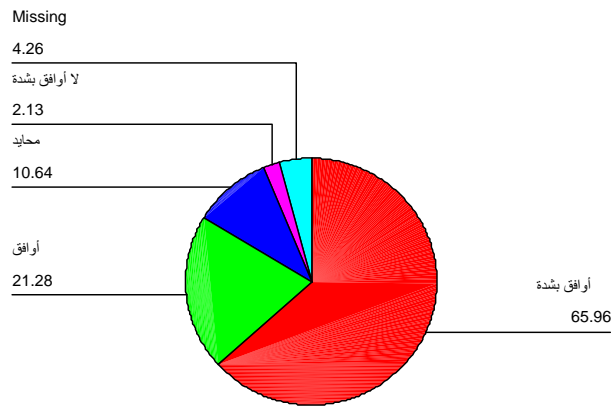
مستوي جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	31	63.3	66.0	66.0
أوافق	10	20.4	21.3	87.2
محايد	5	10.2	10.6	97.9
لا أوافق بشدة	1	2.0	2.1	100.0
Total	47	95.9	100.0	
Missing				
System	2	4.1		
Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (28/2/5)

مستوي جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (29/2/5)

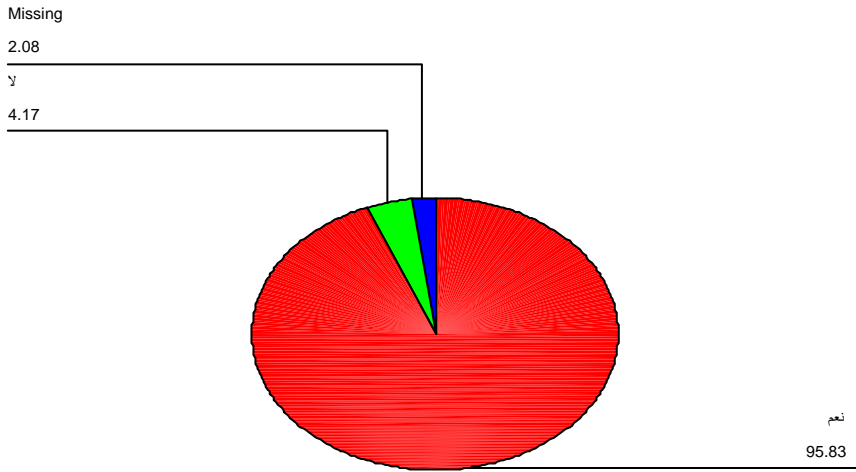
هل انت راضي عن مستوى الخدمات المصرفية للبنك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	46	93.9	95.8	95.8
	لا	2	4.1	4.2	100.0
Total		48	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
	Total	49	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (29/2/5)

هل انت راضي عن مستوى الخدمات المصرفية للبنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (30/2/5)

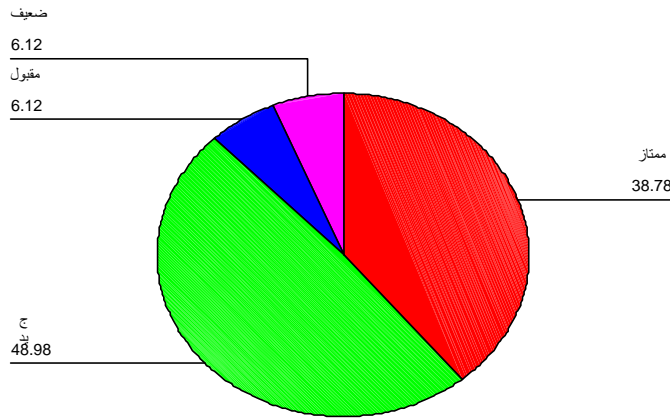
ما هو مستوي جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ممتاز	19	38.8	38.8	38.8
جيد	24	49.0	49.0	87.8
مقبول	3	6.1	6.1	93.9
ضعيف	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (30/2/5)

ما هو مستوي جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (31/2/5)

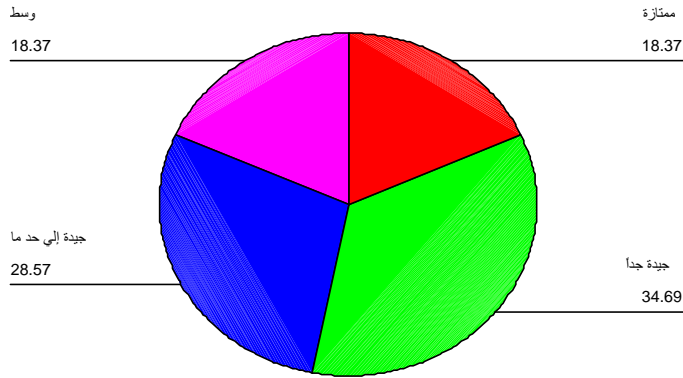
هل تعتقد أن الخدمات التي يقدمها البنك كلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ممتازة	9	18.4	18.4	18.4
جيدة جداً	17	34.7	34.7	53.1
جيدة إلى حد ما	14	28.6	28.6	81.6
وسط	9	18.4	18.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (31/2/5)

هل تعتقد أن الخدمات التي يقدمها البنك كلها



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (32/2/5)

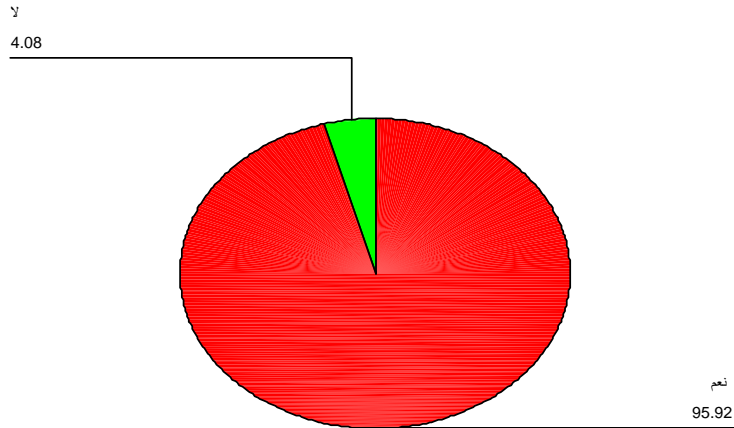
هل اقتنعت بخدمة الصراف الآلي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	47	95.9	95.9	95.9
لا	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (32/2/5)

هل اقتنعت بخدمة الصراف الآلي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (33/2/5)

لجودة الخدمات تأثير علي قرار طلب خدمات هذا البنك

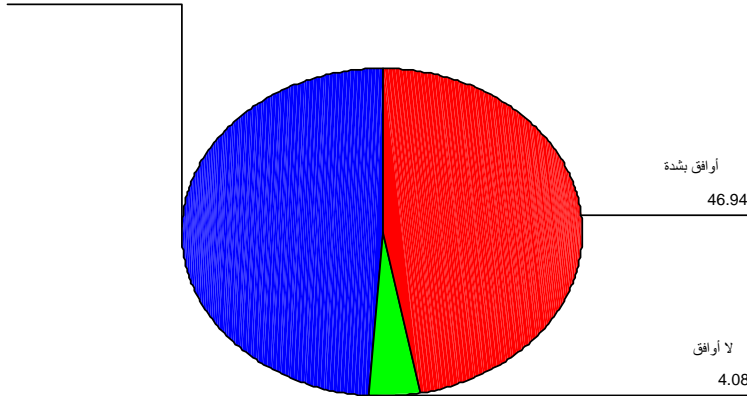
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	23	46.9	46.9	46.9
لا أوافق	2	4.1	4.1	51.0
أوافق	24	49.0	49.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (33/2/5)

لجودة الخدمات تأثير علي قرار طلب خدمات هذا البنك

أوافق
48.98



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (34/2/5)

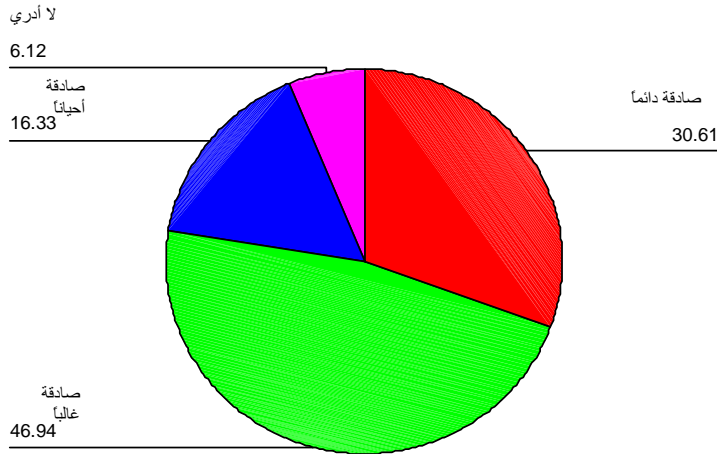
ما هو تقييمك لمدي صدق المعلومات الواردة عن البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
صادقة دائماً	15	30.6	30.6	30.6
صادقة غالباً	23	46.9	46.9	77.6
صادقة أحياناً	8	16.3	16.3	93.9
لا أدري	3	6.1	6.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (34/2/5)

ما هو تقييمك لمدي صدق المعلومات الواردة عن البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (35/2/5)

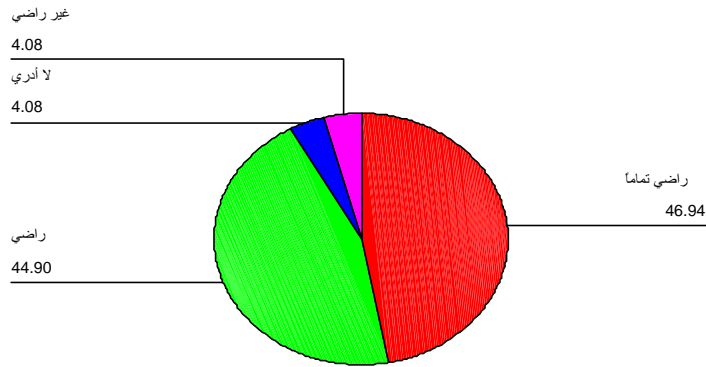
ما مدي رضاك عن أداء هذا البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid راضي تماماً	23	46.9	46.9	46.9
راضي	22	44.9	44.9	91.8
لا أدري	2	4.1	4.1	95.9
غير راضي	2	4.1	4.1	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (35/2/5)

ما مدي رضاك عن أداء هذا البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (36/2/5)

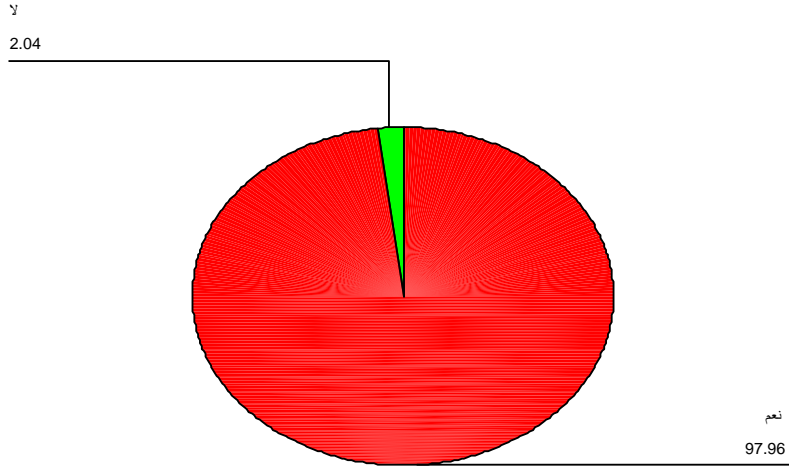
هل توصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	48	98.0	98.0	98.0
لا	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (36/2/5)

هل توصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (37/2/5)

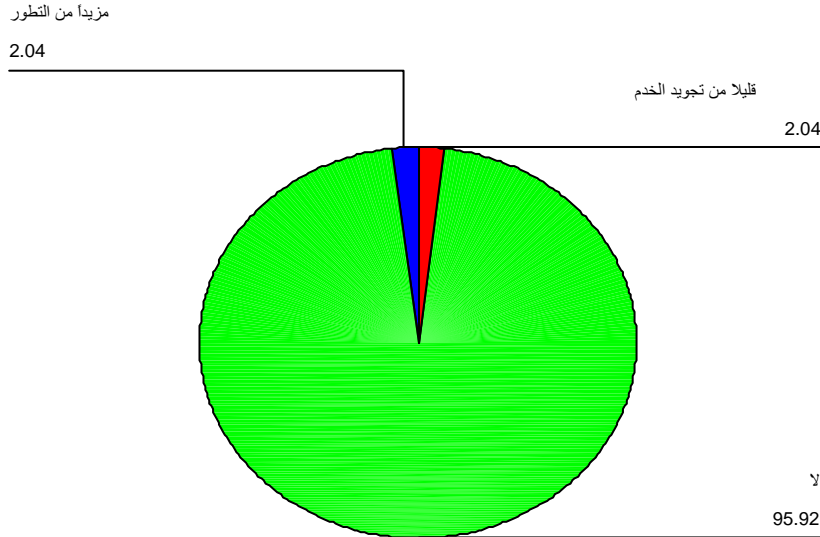
هل لديك مقترحات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا من تجويد الخدمة تجاه العملاء	1	2.0	2.0	2.0
لا	47	95.9	95.9	98.0
مزيداً من التطور	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (37/2/5)

هل لديك مقترحات



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

ثانياً : التوزيع التكراري لعاملين بنك امدرمان الوطني

جدول رقم (38/2/5)

توزيع المبحوثين حسب العمر

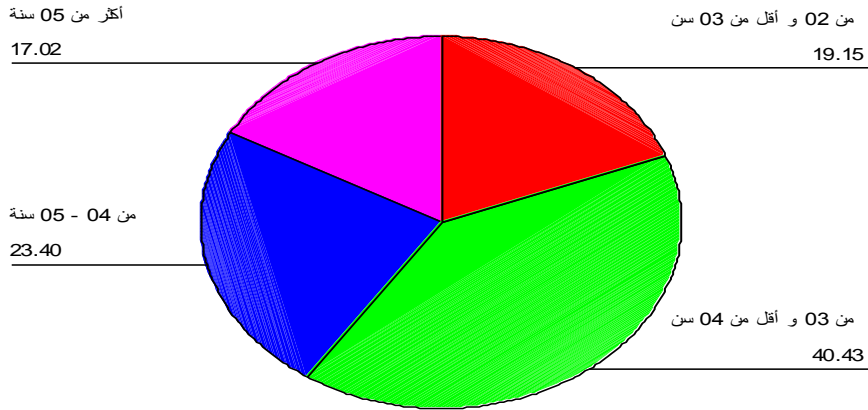
العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
من 02 و أقل من 03 سنة	9	19.1	19.1	19.1
من 03 و أقل من 04 سنة	19	40.4	40.4	59.6
من 04 - 05 سنة	11	23.4	23.4	83.0
أكثر من 05 سنة	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (38/2/5)

العمر



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013)

جدول رقمه (39/2/5)

توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

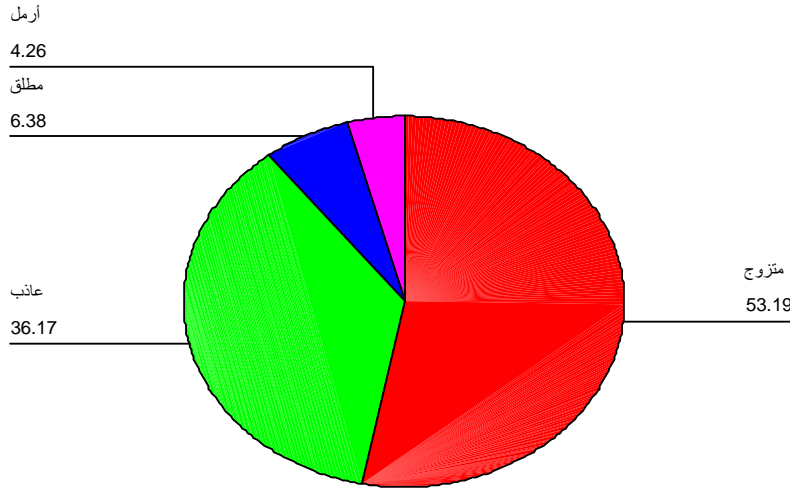
الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid متزوج	25	53.2	53.2	53.2
عاند	17	36.2	36.2	89.4
مطلق	3	6.4	6.4	95.7
أرمل	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (39/2/5)

الحالة الاجتماعية



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (40/2/5)

توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

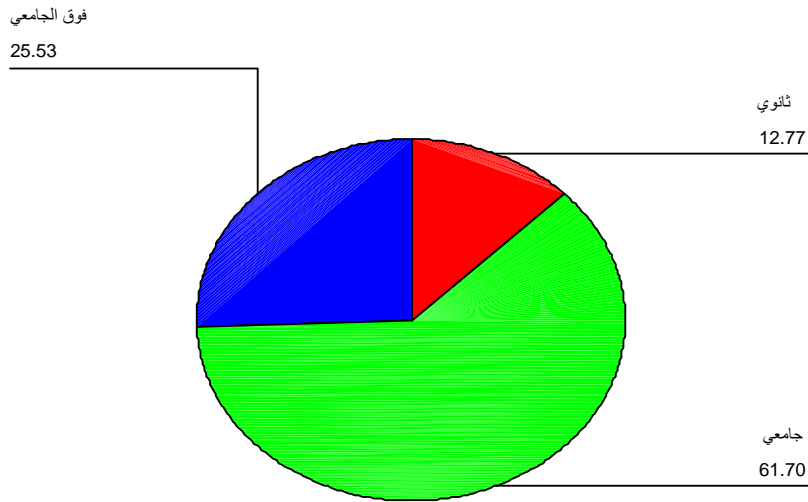
المستوي التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	12.8	12.8	12.8
جامعي	29	61.7	61.7	74.5
فوق الجامعي	12	25.5	25.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (40/2/5)

المستوي التعليمي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (41/2/5) توزيع المبحوثين حسب سنين الخبرة

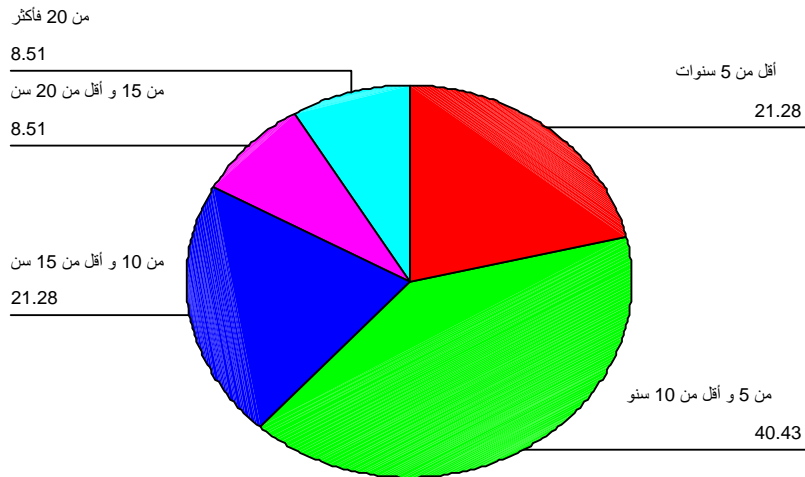
الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	10	21.3	21.3	21.3
من 5 و أقل من 01 سنوات	19	40.4	40.4	61.7
من 01 و أقل من 51 سنة	10	21.3	21.3	83.0
من 51 و أقل من 02 سنة	4	8.5	8.5	91.5
من 02 فأكثر	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (41/2/5)

الخبرة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (42/2/5)

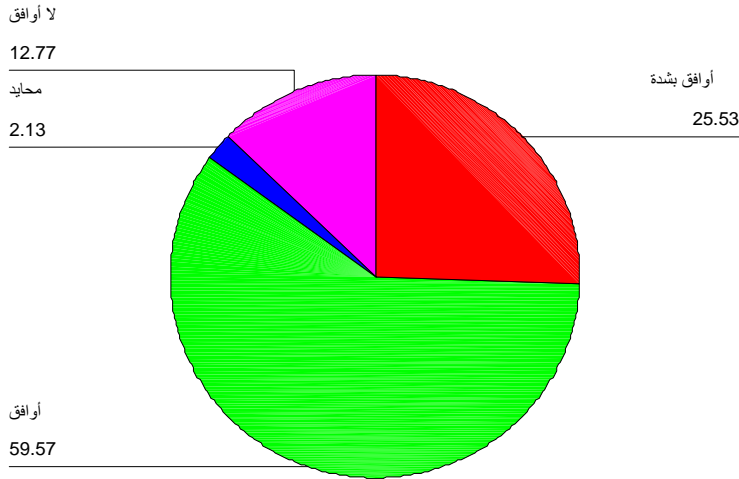
بصفة عامة أنا راضي عن عملي في البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	12	25.5	25.5	25.5
أوافق	28	59.6	59.6	85.1
محايد	1	2.1	2.1	87.2
لا أوافق	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (42/2/5)

بصفة عامة أنا راضي عن عملي في البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (43/2/5)

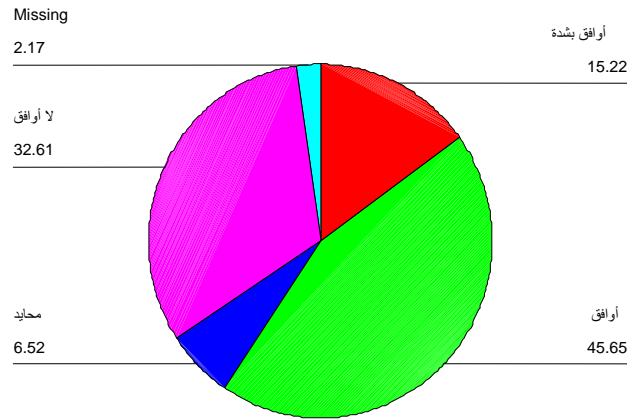
نستطيع القول بأن طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة و علمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	7	14.9	15.2	15.2
أوافق	21	44.7	45.7	60.9
محايد	3	6.4	6.5	67.4
لا أوافق	15	31.9	32.6	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Missing				
System	1	2.1		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (43/2/5)

نستطيع القول بأن طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة و علمية



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (44/2/5)

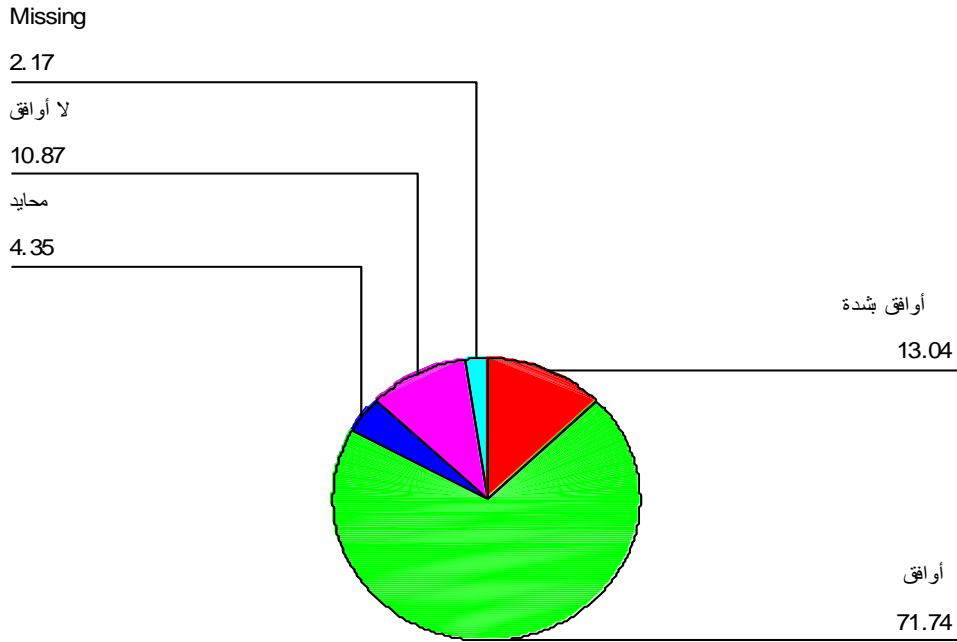
يوجد في عملي حوافز متنوعة و مناسبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	6	12.8	13.0	13.0
أوافق	33	70.2	71.7	84.8
محايد	2	4.3	4.3	89.1
لا أوافق	5	10.6	10.9	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Missing				
System	1	2.1		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013 م

شكل رقم (44/2/5)

يوجد في عملي حوافز متنوعة و مناسبة



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013 م

جدول رقم (45/2/5)

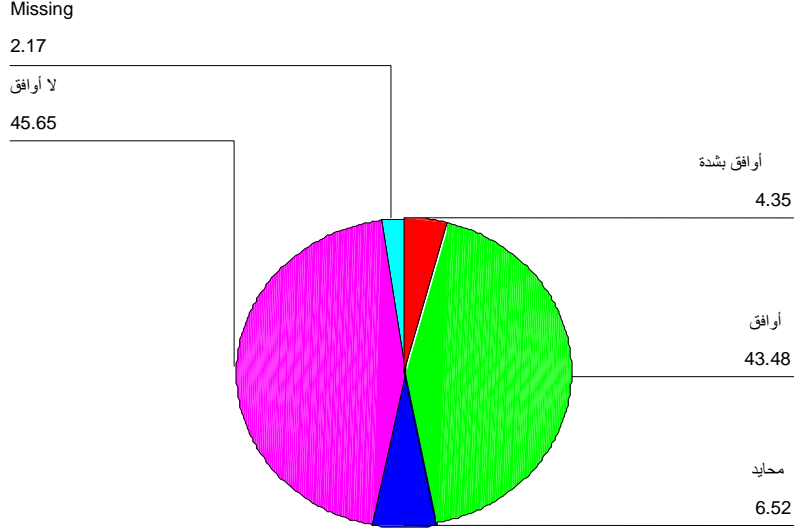
نستطيع القول بأن مستوى الأجور في البنك مناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
أوافق	20	42.6	43.5	47.8
محايد	3	6.4	6.5	54.3
لا أوافق	21	44.7	45.7	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Missing				
System	1	2.1		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (45/2/5)

نستطيع القول بأن مستوى الأجور في البنك مناسب



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقمه (46/2/5)

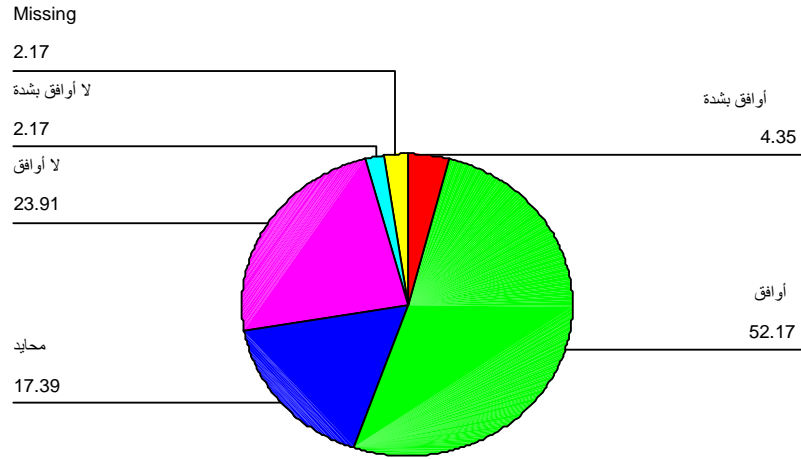
طرق تقييم الأداء عادلة و واضحة لأدائي في البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
أوافق	24	51.1	52.2	56.5
محايد	8	17.0	17.4	73.9
لا أوافق	11	23.4	23.9	97.8
لا أوافق بشدة	1	2.1	2.2	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Missing System	1	2.1		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقمه (46/2/5)

طرق تقييم الأداء عادلة و واضحة لأدائي في البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (47/2/5)

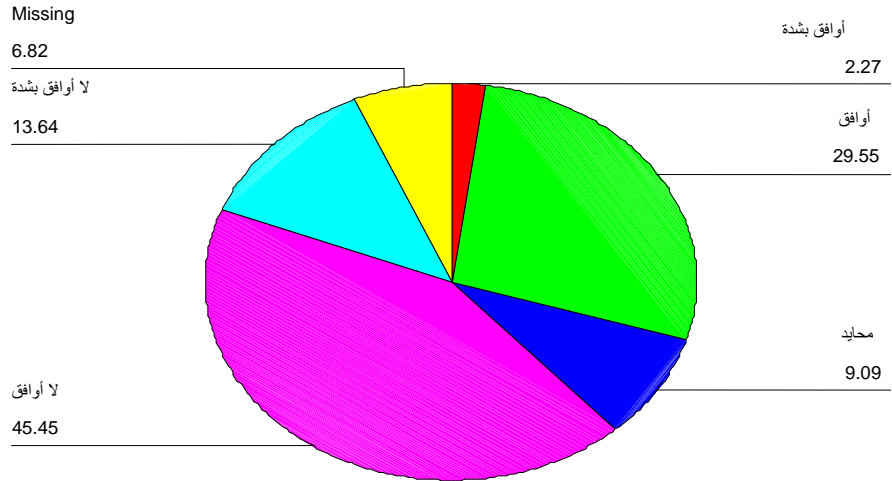
طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك طرق تقليدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	1	2.1	2.3	2.3
أوافق	13	27.7	29.5	31.8
محايد	4	8.5	9.1	40.9
لا أوافق	20	42.6	45.5	86.4
لا أوافق بشدة	6	12.8	13.6	100.0
Total	44	93.6	100.0	
Missing System	3	6.4		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (47/2/5)

طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك طرق تقليدية



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (48/2/5)

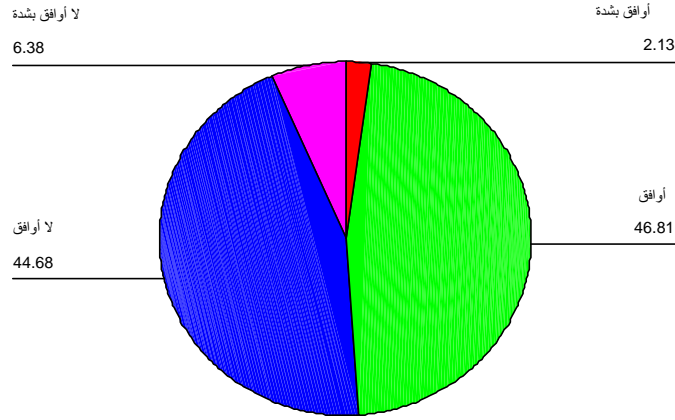
هل هنالك تناسب بين حجم العمل اليومي و عدد العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	1	2.1	2.1	2.1
أوافق	22	46.8	46.8	48.9
لا أوافق	21	44.7	44.7	93.6
لا أوافق بشدة	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (48/2/5)

هل هنالك تناسب بين حجم العمل اليومي و عدد العاملين



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (49/2/5)

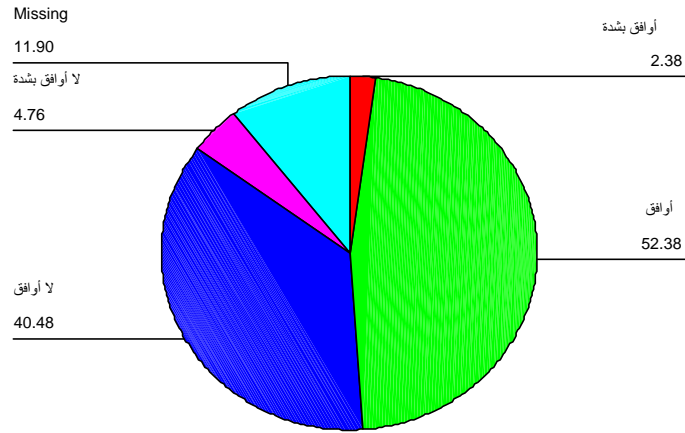
هل توجد ضغوط عمل بسبب نقص الكادر البشري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	1	2.1	2.4	2.4
أوافق	22	46.8	52.4	54.8
لا أوافق	17	36.2	40.5	95.2
لا أوافق بشدة	2	4.3	4.8	100.0
Total	42	89.4	100.0	
Missing				
System	5	10.6		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (49/2/5)

هل توجد ضغوط عمل بسبب نقص الكادر البشري



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (50/2/5)

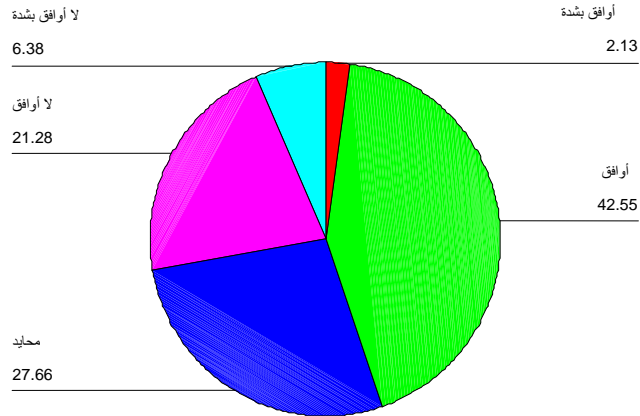
حصل العاملون في البنك علي الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	1	2.1	2.1	2.1
أوافق	20	42.6	42.6	44.7
محايد	13	27.7	27.7	72.3
لا أوافق	10	21.3	21.3	93.6
لا أوافق بشدة	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (50/2/5)

حصل العاملون في البنك علي الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (51/2/5)

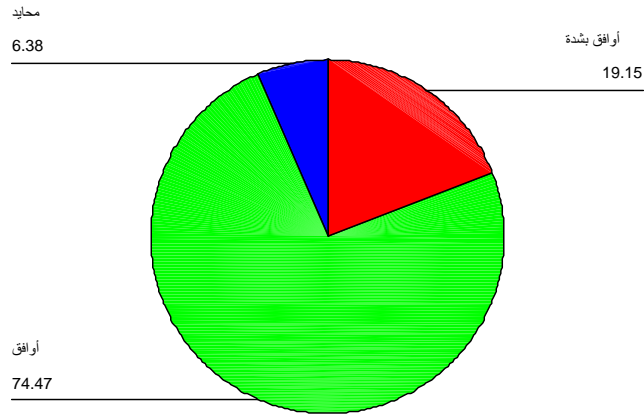
يحتفظ البنك بسجلات و ملفات دقيقة للعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أوافق بشدة	9	19.1	19.1	19.1
أوافق	35	74.5	74.5	93.6
محايد	3	6.4	6.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (51/2/5)

يحتفظ البنك بسجلات و ملفات دقيقة للعاملين



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (52/2/5)

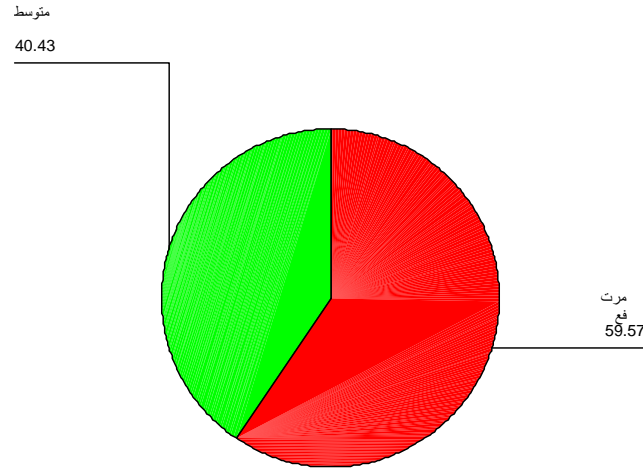
يمكن القول بأن أداء العاملين في البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرتفع	28	59.6	59.6	59.6
متوسط	19	40.4	40.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013)

شكل رقم (52/2/5)

يمكن القول بأن أداء العاملين في البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (53/2/5)

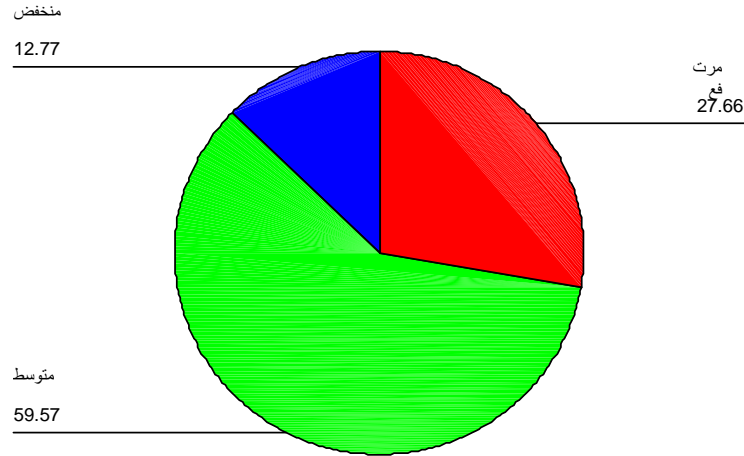
نستطيع القول بأن مستوى الرضا الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرتفع	13	27.7	27.7	27.7
متوسط	28	59.6	59.6	87.2
منخفض	6	12.8	12.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (53/2/5)

نستطيع القول بأن مستوى الرضا الوظيفي



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (54/2/5)

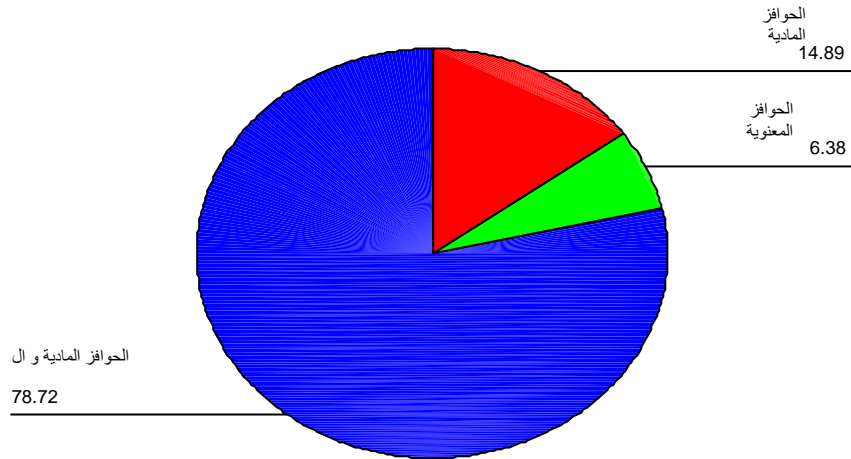
أي نوع من أنواع الحوافز يطبق في البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الحوافز المادية	7	14.9	14.9	14.9
الحوافز المعنوية	3	6.4	6.4	21.3
حوافز المادية و المعنوية معا	37	78.7	78.7	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (54/2/5)

أي نوع من أنواع الحوافز يطبق في البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (55/2/5)

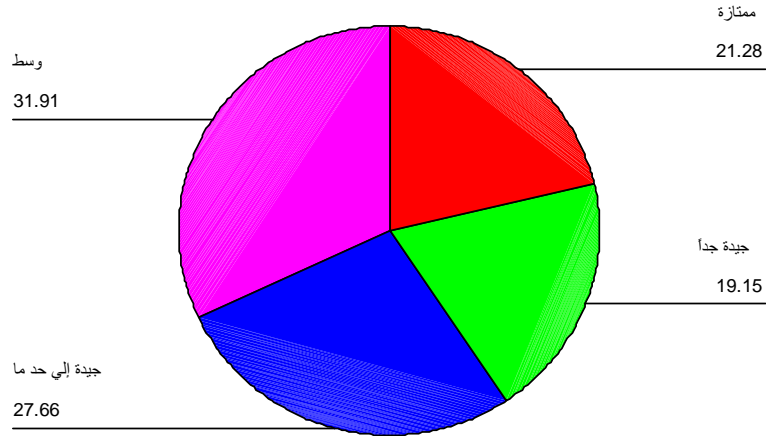
ما هو مستوى الخدمات التي يقدمها البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ممتازة	10	21.3	21.3	21.3
جيدة جداً	9	19.1	19.1	40.4
جيدة إلى حد ما	13	27.7	27.7	68.1
وسط	15	31.9	31.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (55/2/5)

ما هو مستوى الخدمات التي يقدمها البنك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (56/2/5)

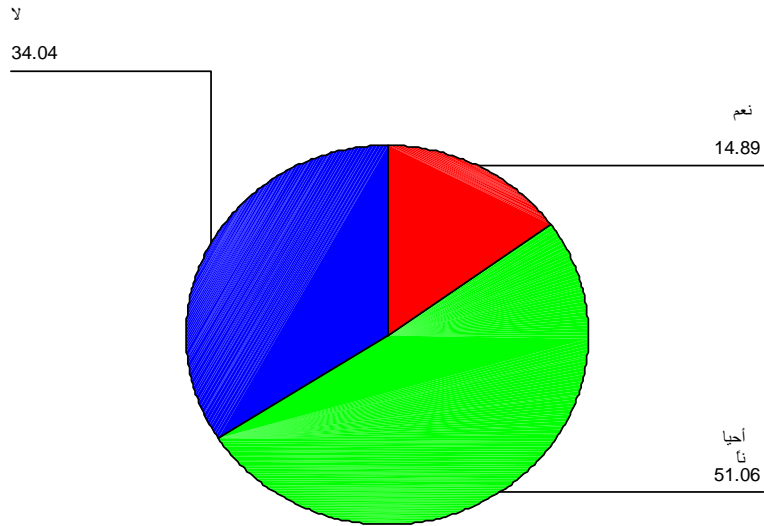
هل تشرك الإدارة العليا العاملين في بعض القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	7	14.9	14.9	14.9
أحياناً	24	51.1	51.1	66.0
لا	16	34.0	34.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (56/2/5)

هل تشرك الإدارة العليا العاملين في بعض القرارات



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (57/2/5)

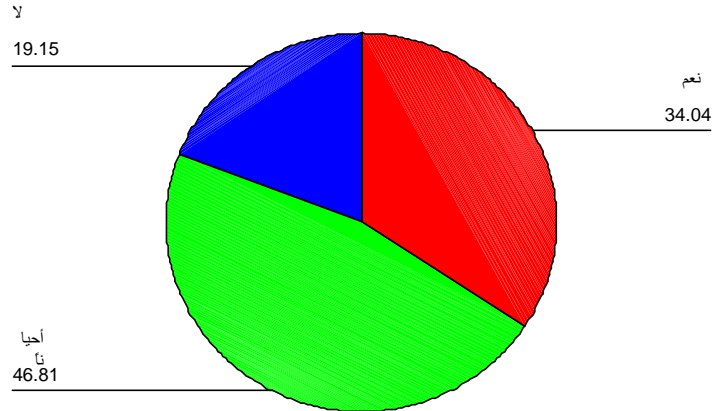
هل يستطيع الموظف أخذ قسط من الراحة أثناء ساعات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	16	34.0	34.0	34.0
أحياناً	22	46.8	46.8	80.9
لا	9	19.1	19.1	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (57/2/5)

هل يستطيع الموظف أخذ قسط من الراحة أثناء ساعات العمل



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

جدول رقم (58/2/5)

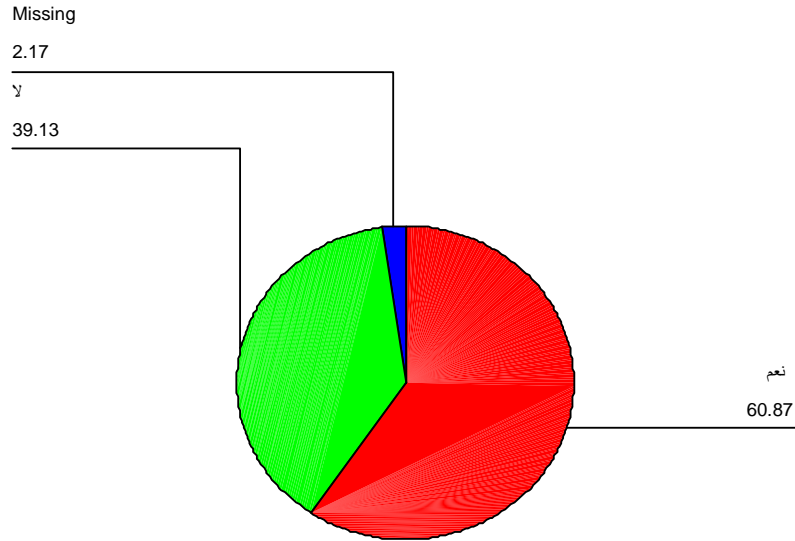
هل تواجهك أي مشاكل أثناء عملك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	28	59.6	60.9	60.9
لا	18	38.3	39.1	100.0
Total	46	97.9	100.0	
Missing System	1	2.1		
Total	47	100.0		

المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

شكل رقم (58/2/5)

هل تواجهك أي مشاكل أثناء عملك



المصدر : إعداد الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية (2013) م

المبحث الثالث أثبات صحة الفروض

الفرضية الأولى :

توجد علاقة طردية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتطور أرباح البنك.
الإرباح :-

جدول رقم (13)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
102.331	91.465	70.590	50.877	45.677	40.562	410.191	416.580	295.640	200.710	الإرباح

المصدر : إعداد الباحث , من بيانات الدراسة الميدانية , 2013 م .

لإثبات صحة هذه الفرضية :

بالنظر الي جدول رقم (13) نجد ان ارباح البنك في الفترة بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبالرغم من الظروف التي مر بها البنك في العام 2006م نسبة لان الادارة السابقة لبنك أمدرمان الوطني كانت تعطي قروض بدون ضمانات كافية مما عرضت البنك الي هزة مالية كبيرة واثرت هزه الظروف علي الارباح في البنك في هذا العام والاعوام التي تليه ولكن نجد التطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة له اثر كبير في ارتفاع الارباح في أعوام التطبيق في العام الاعوام (2008م ، 2009م ، 2010م ، 2011م ، 2012م) نلاحظ الارباح بعد الانخفاض في العام الاول للتطبيق بدأت في الارتفاع بنسبة بسيطة ولكن كان الارتفاع بصورة مستمر في كل السنوات من (2008 ، الي 2012م) اذن للجودة الخدمة وتقديم الخدمة السريعة الممتازة مطلب جميع العملاء ويودي الي جذب عملاء جدد ويودي ذلك الي زيادة في الأرباح وذلك يثبت صحة الفرضية ان هناك علاقة طردية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزيادة إرباح البنك .

الفرضية الثانية :

توجد علاقة طردية بين استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة وزيادة حجم راس المال في البنك

راس المال :-

جدول رقم (6)

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	البيان
800.000.000	523.319.500	523.319.500	523.319.500	523.319.500	71.463.050	71.463.050	60.963050	41.872.250	32.931.290	راس المال

المصدر : إعداد الباحث , من بيانات الدراسة الميدانية , 2013 م .

لإثبات صحة هذه الفرضية :

بالنظر الي الجدول رقم (6) نجد أن راس المال في الاعوام بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من الاعوام (2006م الي 2012م) وبالرغم من حالة الثبات في بعض السنوات مثل الاعوام (2007م، 2008م، 2009م، 2010م) الا ان راس المال سجل اعلي مبالغ مالية عن فترة ما قبل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك يثبت ان للجودة اثر كبير وواضح في تطور راس المال وذلك يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة ورضاء العملاء في البنك .

أولاً : تحليل أسئلة الفرضية :

جدول رقم (6/2/5)

السؤال الأول : تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة والسرعة .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
44.9%	22	أوافق بشدة
38.8%	19	أوافق
8.2%	4	محايد
8.2%	4	لا أوافق
–	–	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن عمليات البنك المصرفية تمتاز بالدقة والسرعة عددهم (22) ونسبتهم (44.9%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (19) ونسبتهم (38.8%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (4) ونسبتهم (8.2%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (4) ونسبتهم (8.2%) .

وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (41) ونسبتهم (83.7%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (8.2%) .

جدول رقم (7/2/5)

السؤال الثاني : يهتم موظفو البنك بمعرفة احتياجات العميل ويسعون في تحقيقها .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
10.2%	5	أوافق بشدة
59.2%	29	أوافق
24.5%	12	محايد
2%	1	لا أوافق
4.1%	2	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن هنالك اهتمام من قبل موظفو البنك بمعرفة احتياجات العميل ويسعون في تحقيقها عددهم (5) ونسبتهم (10.2%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (29) ونسبتهم (59.2%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (12) ونسبتهم (24.5%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (1) ونسبتهم (2%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (2) ونسبتهم (4.1%) .
وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (34) ونسبتهم (69.4%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) .

جدول رقم (8/2/5)

السؤال الثالث : يتمتع موظفوا البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
28.6%	14	أوافق بشدة
53.1%	26	أوافق
12.2%	6	محايد
2%	1	لا أوافق
4.1%	2	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن موظفوا البنك يتمتعون بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء عددهم (14) ونسبتهم (28.6%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (26) ونسبتهم (53.1%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (6) ونسبتهم (12.2%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (1) ونسبتهم (2%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (2) ونسبتهم (4.1%) .

وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (40) ونسبتهم (81.7%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) .

ثانياً : إثبات صحة الفرضية :

بالإشارة إلي الجدول رقم (7/2/5) وبناءا علي إجابات أفراد عينة الدراسة نجد أن هنالك اهتمام كبير من قبل الموظفين لدي البنك بكل احتياجات الضرورية التي يرغب فيها العملاء ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيقها ، وبناءا علي إجابات الأفراد في الجدول رقم (8/2/5) والجدول رقم (6/2/5) نجد أن هنالك درجة عالية من الاحترام والتقدير يكنها الموظفين تجاه العملاء بجانب ما يمتاز به البنك من خدمات مصرفية ذات الدقة والسرعة العالية والأمر الذي بدوره يؤكد بان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة ورضاء العملاء في البنك ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية .
الفرضية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة والأداء العام في البنك .

أولاً : تحليل أسئلة الفرضية :

جدول رقم (9/2/5)

السؤال الأول :يمتلك البنك تجهيزات ومعدات متطورة .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
36.7%	18	أوافق بشدة
42.9%	21	أوافق
14.3%	7	محايد
6.1%	3	لا أوافق
-	-	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن البنك يمتلك تجهيزات ومعدات متطورة عددهم (18) ونسبتهم (36.7%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (21) ونسبتهم (42.9%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (7) ونسبتهم (14.3%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) .

وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (39) ونسبتهم (79.6%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) .

جدول رقم (10/2/5)

السؤال الثاني : يلتزم العاملون في البنك بالانضباط في المواعيد .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
24.5%	12	أوافق بشدة
40.8%	20	أوافق
26.5%	13	محايد
6.1%	3	لا أوافق
2.1%	1	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن هنالك التزام من قبل العاملون في البنك بالانضباط في مواعيد أعمالهم عددهم (12) ونسبتهم (24.5%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (20) ونسبتهم (40.8%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (13) ونسبتهم (26.5%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (2.1%) .

وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (32) ونسبتهم (65.3%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (4) ونسبتهم (8.2%) .

جدول رقم (11/2/5)

السؤال الثالث : الخدمات المقدمة من البنك في تطور دائماً .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
59.2%	29	أوافق بشدة
24.5%	12	أوافق
6.1%	3	محايد
4.1%	2	لا أوافق
6.1%	3	لا أوافق بشدة
100%	49	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك في تطور دائماً عددهم (29) ونسبتهم (59.2%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (12) ونسبتهم (24.5%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (2) ونسبتهم (4.1%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (3) ونسبتهم (6.1%) .
وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (41) ونسبتهم (83.7%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (5) ونسبتهم (10.2%) .

ثانياً : إثبات صحة الفرضية :

بالإشارة إلي الجدول رقم (9/2/5) وبناءا علي إجابات أفراد عينة الدراسة نجد أن هنالك مجموعة التجهيزات والمعدات المتطورة التي يمتلكها البنك والتي تساعد بدورها في الأداء العام للبنك , وبناءا علي إجابات الأفراد في الجدول رقم (10/2/5) والجدول رقم (11/2/5) نجد أن هنالك انضباط في المواعيد من قبل العاملين في البنك بجانب تطور دائم في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك الأمر الذي يساعد في عمل إدارة الجودة الشاملة , وعليه نجد أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة والأداء العام للبنك , وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الفرضية الخامسة :
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة ورضاء العاملين في البنك .
أولاً : تحليل أسئلة الفرضية :

جدول رقم (42/2/5)

السؤال الأول : بصفة عامة أنا راضي عن عملي في البنك .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
25.5%	12	أوافق بشدة
59.6%	28	أوافق
2.1%	1	محايد
12.8%	6	لا أوافق
—	—	لا أوافق بشدة
100%	47	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أنهم راضون بصفة عامة عن عملهم في البنك عددهم (12) ونسبتهم (25.5%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (28) ونسبتهم (59.6%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (1) ونسبتهم (2.1%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (6) ونسبتهم (12.8%) .

وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (40) ونسبتهم (85.1%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (12.8%) .

جدول رقم (43/2/5)

السؤال الثاني : نستطيع القول بان طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة وعلمية .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
14.9%	7	أوافق بشدة
44.7%	21	أوافق
6.4%	3	محايد
31.9%	15	لا أوافق
2.1%	1	لا أوافق بشدة
100%	47	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أن الطرق المتبعة من قبل البنك في تقييم أداء العاملين تعتبر طرق حديثة وعلمية عددهم (7) ونسبتهم (14.9%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (21) ونسبتهم (44.7%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (3) ونسبتهم (6.4%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (15) ونسبتهم (31.9%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (2.1%) .
وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (28) ونسبتهم (59.6%) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (16) ونسبتهم (34%) .

جدول رقم (44/2/5)

السؤال الثالث : يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة .

النسبة	التوزيع التكراري	الإجابة
12.8%	6	أوافق بشدة
70.2%	33	أوافق
4.3%	2	محايد
10.6%	5	لا أوافق
2.1%	1	لا أوافق بشدة
100%	47	المجموع

المصدر : إعداد الباحث , بيانات الدراسة الميدانية , 2013م .

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الأفراد الذين أبدوا موافقتهم بشدة علي أنه توجد في أعمالهم مجموعة من الحوافز المتنوعة والمتناسبة عددهم (6) ونسبتهم (12.8%) والذين أجابوا بالموافقة عددهم (33) ونسبتهم (70.2%) والأفراد الذين كانوا محايدين عددهم (2) ونسبتهم (4.3%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم عددهم (5) ونسبتهم (10.6%) والأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم بشدة عددهم (1) ونسبتهم (2.1%) .
وعليه نجد أن إجمالي الموافقين عددهم (39) ونسبتهم (83 %) والذين أجابوا بعدم الموافقة عددهم (6) ونسبتهم (12.7%) .

ثانياً : إثبات صحة الفرضية :

بالإشارة إلي الجدول رقم (42/2/5) وبناءا علي إجابات أفراد عينة الدراسة نجد أن هنالك رضي وقبول للعاملين عن الأعمال التي يخولها لهم البنك ، وبناءا علي إجابات الأفراد في الجدول رقم (43/2/5) نجد أن البنك يقوم باتباع أساليب وطرق حديثة وفعالة لتقييم أداء العاملين الأمر الذي بدوره يساعد في زيادة جودة العمل , وبناءا علي إجابات الأفراد في الجدول رقم (44/2/5) يقدم البنك مجموعة من الحوافز المتنوعة والمناسبة للعاملين مما يخلق نوع من الرضي لهم , وعليه نجد أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الجودة الشاملة ورضاء العاملين في البنك ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة احمده الله تعالى كثيراً الذي وفقني لاتمام هذه الدراسة رغم الصعوبات التي واجهتني والمتمثلة في ندرة الدراسات والبحوث العلمية العربية الخاصة بهذا المجال ، وندرة المراجع العربية المختصة بالجودة ، وندرة وجود دراسات محلية تناولت هذا الموضوع ولكن تم التغلب علي كل هذه المشاكل بفضل الله وعونه ومساعدة أساتذتي بكلية الاقتصاد جامعة شندي وتناولت هذه الدراسة اثر استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة علي اداء المصارف (دراسة حالة بنك امدرمان الوطني) ، تم استخدام منهج دراسة الحالة اعتماداً علي الاسلوب الوصفي التحليلي ، وقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها

بقية التحقق الاحصائي لفرضيات الدراسة ومن خلال الدراسة التحليلية تم التوصل الي عدة نتائج والتي من اهمها: ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي زيادة راس المال ، ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي تطور ارباح البنك ، ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين . ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي رضا العملاء . ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الي زيادة الأداء العام للبنك . وتوصلت البحث الي التوصيات الآتية: التدريب والتأهيل الجيد للعاملين من خلال التخصصية ، وتقليل زمن خدمة الزبائن ، ايجاد منهج علمي لقياس أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم بناءً عليه ، مزيداً من الانضباط في المواعيد لانها مقياس لتطوير الخدمة المصرفية ، ايجاد منهج علمي لقياس أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم بناءً عليه ، ضرورة العمل علي زيادة منافذ الصراف الالي بمختلف المواقع الإستراتيجية حتي يستطيع العميل الوصول اليها بسهولة ويسر وتخفيف الضغط البشري علي الفروع .

وفي النهاية يري الباحث ان البنوك هي احدي الدعامات الاساسية التي يقوم عليها الاقتصاد السوداني القومي وذلك لدورها الطبيعي في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية في البلاد بالمساهمة في تحسين المستوي المعيشي للافراد وتنمية البنية الاقتصادية والاجتماعية . وان لاستخدام نظام ادارة الجودة الشاملة في البنوك دور في المحافظة علي تميزها واستمرارها في مواجهة المنافسين في بيئة العمل المصرفي كما تواجه المصارف السودانية تحديات كبيرة في ظل المنافسة الحادة والمتوقعة نتيجة لدخول عدد من المصارف الاجنبية وفتح فروع لها في السودان علاوة علي انشاء مصارف جديدة . ان استخدام نظام ادارة الجودة الشاملة يؤدي الي الخدمة الجيدة والسريعة وهذا مطلب كل العملاء يحقق احتياجاتهم ويشبع رغباتهم .

النتائج والتوصيات

من خلال الدراسة توصل البحث للنتائج والتوصيات التالية :-

أولاً : النتائج :-

1. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة الأرباح في بنك امدرمان الوطني .
2. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة رأس المال في بنك امدرمان الوطني .
3. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة معدلات الرضاء الوظيفي للعاملين .
4. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة رضاء العملاء .
5. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي رضاء المجتمع عن أداء.

6. ان استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي زيادة الأداء العام في البنك .
7. تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة .
8. ان أهم الشروط والمؤهلات التي تؤخذ في الاعتبار عند الاختيار للعمل بالجهاز المصرفي تأتي في مقدمتها المستوي التعليمي .
9. هنالك شبه اتفاق بين عملاء البنك بأن البنك يمتلك تجهيزات ومعدات متطور هـ .
10. هنالك إجماع بين العاملون في البنك بأن استخدام نظام إدارة الجودة يؤدي إلي الخدمة المميزة التي تزيد من قدرة البنك في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
11. العاملون بالبنك يمتلكون درجة عالية من المهارة في تنفيذ الخدمة .
12. ان مستوي خدمات البنك تجاه عملائه مرتفعة .

ثانياً :- التوصيات :-

1. التدريب والتأهيل الجيد للعاملين من خلال التخصصية .
2. تقليل زمن خدمة الزبائن .
3. ضرورة قيام البنك بإجراء دراسات مستمرة لقياس جودة خدماته ، ومعرفة حاجة عملائه وتوقعاتهم للخدمة والعمل علي تحسين جودة الخدمات المصرفية في ضوء نتائج تلك الدراسات .
4. أهمية استمرار البنك في إجراءات تطوير الخدمات المصرفية وتحويلها لخدمات كسب رضاء ومساندة العملاء ، ويمكن هنا إدماج العملاء في عملية التطوير والتحسين لجودة الخدمة المصرفية وذلك لمراعاة احتياجاتهم ورغباتهم الآنية والمستقبلية .
5. تشجيع الأفكار الإبداعية سواء تلك التي يقدمها العملاء بالبنك أو العاملين فيه والأفكار التي تؤدي الي التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية ، خصوصاً في ظل بيئة شديدة المنافسة ذات درجة عالية من التطور التقني ووعي العملاء .
6. إيجاد منهج علمي لقياس أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم بناءً عليه .
7. مزيداً من الانضباط في المواعيد لانها مقياس لتطوير الخدمة المصرفية .
8. الاستمرار في تنفيذ البرامج الموجهة للعاملين في البنك وخصوصاً تلك البرامج التي تركز علي الجودة في خدمة العملاء . والتعامل المتميز مع الجمهور والعملاء مع ضرورة تركيز البرامج علي فكرة اساسية مفادها أن العملاء هم أساس شرعية وجود

- البنوك واستمرارها وتطورها وقدرتها علي تحقيق الارباح والمنافسة .
9. الاهتمام باستبيانات بفهم متطلبات العميل وتلافي أوجه القصور وتقييم العميل للخدمات لابد أن يكون بدرجة جيدة جداً علي الاقل ولا بد من اتخاذ إجراء تصحيحي عاجل إذا قل عن ذلك .
10. إيجاد منهج علمي لقياس أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم بناءً عليه .
11. ضرورة العمل علي زيادة منافذ الصراف الآلي بمختلف المواقع الاستراتيجية حتي يستطيع العميل الوصول إليها بسهولة ويسر وتخفيف الضغط البشري علي الفروع .

قائمة المراجع والمصادر

- أولاً : القرآن الكريم
- ثانياً: السنة النبوية
- ثالثاً : المراجع العربية:
- النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم الأساسية - الأدوات والوسائل ، الخرطوم هيئة الخرطوم للطباعة والنشر ، 2008م
- بابكر مبارك عثمان ، (دكتور)، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، 2006م)
- عمر أحمد عثمان المقلي (دكتور)، وعبد الله عبد الرحيم إدريس (دكتور)، إدارة الجودة الشاملة ، الخرطوم ابريل 2006
- عز الدين كامل أمين ، " تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية " مجلة المصارف ، اتحاد المصارف السوداني ، العدد(17) ، السنة الرابعة ،
- عوض بدير الحداد ، " تسويق الخدمات المصرفية " ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس ، 1420هـ ، 1999م .

- عبد الستار محمد العلي ، " إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي " ، جامعة اليرموك ، (دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000م)
- قاسم نايف علوان المحياوي ، (دكتور) إدارة الجودة في الخدمات ، (عمان: دار الشروق ، 2006م)
- محمود جاسم الصميدي وردينه عثمان يوسف ، (التسويق المصرفي) : مدخل إستراتيجي - كمي - تحليلي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م
- محمود جاسم الصميدي ، " مداخل التسويق المتقدم "، (دار طهران للنشر والتوزيع عمان: ، 2000م) ،
- محمد عبد الله علي عبد الله، جودة الخدمة المصرفية وتحقيق رضا العملاء " ، مجلة المصارف ، تصدر عن إتحاد المصارف السوداني العدد السادس عشر ، السنة الرابعة ، جمادي الآخر ، 1327هـ ، يوليو 2006م
- ناجي معلا ، " أصول التسويق المصرفي " ، معهد الدراسات المصرفية ، عمان دن ، 1994م
- نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز
- هادي التجاني ، (دكتور) نموذج البرنامج الرئاسي الوطني ، الجودة والتميز ، الأمانة العامة للجودة والتميز ، الخرطوم ، 2007م
- وارين سميث وجيروم ، مدير الجودة، دار آفاق للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1997م

رابعاً: التقارير والدوريات :

- بنك امدرمان الوطني ، المطبق العام للبنك ، 2006م
- بنك أمدرمان الوطني، إدارة التنمية البشرية والخدمات ، 2011م
- بنك امدرمان الوطني ، إدارة التخطيط والبحوث 2010م
- لولو المسند وقاسم الحموري ، اتجاهات التعامل مع المصارف الاسلامية في دولة قطر ، مجلة التعاون العدد(47)
- محمد صلاح ، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة الفقه الاسلامي ، 2004م
- محمد فالح ، مجلة المعرفة ، العدد 108 مايو 2004م

خامساً : الرسائل الجامعية :

- ثامر محمد محارمة، قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية - دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير منشورة ، دورية الادارة العامة ، المجلد الخامس والاربعون ، العدد (3)، اغسطس 2005.

- جمال الدين محمد المرسي ، " دراسات في قياس جودة الخدمة " ، معهد الدراسات المصرفية ، الكويت ، 1994

- داليا عز الدين عمر سليمان ، جودة الخدمات المصرفية وتحقيق رضا العملاء دراسة حال البنوك التجارية السودانية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2007م.

- طاهر مرسي عطية ، قياس جودة أداء الخدمة المصرفية في البنوك ، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة الرياض ، المجلد الثالث والعشرون ، العدد الثاني ، (1990)م

- محسن علي الكتبي، تأثير نوعية الودائع علي مقياس إدراك جودة الخدمات في بنوك قطاع العمال العام التجارية ، دراسة كمية مقارنة بين آراء العملاء من القطاع العائلي وآراء مسؤولي البنوك، المال، والتجارة رسالة ماجستير منشورة المجلة المصرية للدراسات التجارية ، العدد(316)السنة السابعة والعشرون ، أغسطس .

- ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الاردن، رسالة ماجستير منشورة ، مجلة دراسات الجامعة الاردنية ، المجلد (25) العدد (2)

سادساً : المقابلات الشخصية :

1. د. أيمن محمد الأمين رئيس قسم إدارة التخطيط والبحوث مقابلة شخصية بتاريخ 2012/6/4م
للاجابة عن الأسئلة المتعلقة بالجودة

سابعاً : مواقع متفرقة من شبكة الانترنت :

(2 1) الشبكة العنكبوتية ، الجودة الشاملة و

ثامناً : المراجع الانجليزية :

- Angur et service Quality in the Banking Industry . International ,1999..
- C , Gronroos A Service Quality Model and its marketing Implications . European Journal of Marketing . 1984 .
- C.Joseph . Cavaness , H . Manoocheheri , Building Quality into Services . SAM, Advanced Management Journal , Vol . 58,1993 ,No1 .
- Khanchitpol. An empirical investigation of service quality indicators of foreign versus Thai bank customers in the thai banking industry . Phd Dissertation . Nova Southeastern University . Htt:// WWWlib. Global . umi . com/dissertations 2000 .

- U . Lehtinen and J. Lehtinen , Service Quality : A Study of Quality Dimensions .Helsinki :Service Management Institute ,1982 .
- Tylor ,J.R. Quality control systems , procedures for planning quality programs ,Mc grow Hill book company 1989
- Z , Parasurmann and A.Berry A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research . Journal of Marketing . 1985 . .

الملاحق

ملحق رقم (1) بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور/..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع تحكيم استبانة

تقوم الباحثة باعداد دراسة اثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي اداء المصارف بالتطبيق علي بنك امدرمان الوطني وعليه فقد تم تطوير مقياس الاستبانة للحصول علي البيانات والمعلومات التي تجيب علي اسئلة الدراسة وفروضها وطبيعة الدراسة .

إضافة باعتبارها جزء متمم (مكمل) للحصول علي درجة الماجستير في **الاقتصاد** حيث تنوي

الباحثة تطبيقها علي اصحاب الاختصاص من مدراء ورؤساء اقسام ومتخصصين في الجودة بنك امدرمان الوطني وعملاء البنك (الزبائن) ومن اجل التحقق من صدق هذه الادارة فقد تم اختياركم كاحد محكمين لهذه الاستبانة آمليين من حضرتكم التلطف بقراءة فقرات هذه الاستبانة وبيان الرأي حول مايلي :-

- 1 - مدي صلاحية الفقرة وذلك بوضع اشارة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
- 2 - مدي وضوح صياغة الفقرة وذلك بوضع اشارة (✓) في الحقل الذي ترونه مناسباً .
- 3 - التعديلات التي ترون اجراءها علي الفقرات والمجالات .
- 4 - الفقرات التي ترون اضافتها الي هذا المقياس

كما ارجو تقديم أي ملاحظات ترونها مناسبة تساعد علي قدرة هذه الاستبانة علي قياس اثر استخدام نظام ادارة الجودة علي اداء المصارف .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ، ، ،

الباحثة

أسماء سليمان ابوراس

ملحق رقم (2)

هيئة تحكيم الاستبانة

الرقم	البيان	الدرجة الوظيفية	الكلية	الجامعة
1.	د. عبدالسميع الطيب طيفور	استاذ مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
2.	د. صلاح الامين الخضر	استاذ مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
3.	د. حافظ الزين	استاذ مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
4.	د. عثمان الطيب الفكي	استاذ مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
5.	د. أيهاب عبدالله عباس	أستاذ مشارك	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
6.	د. نادية بشري محمد علي	أ. مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
7.	د. فواد سعيد يوسف	أ. مشارك	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
8.	د. عمر تاج السر عمر	أ. مساعد	كلية الإقتصاد	جامعة شندي
9.	د. اشراقه بشير	أ. مشارك	كلية الإقتصاد	جامعة شندي

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندبي

كلية الدراسات العليا

قسم الإقتصاد

استبيان رضاء العاملين

أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني) وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإقتصاد . نرجو كريم تفضلكم بالإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان علماً بأن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة ونأمل من الله أن تعود بالخير والنفع لنا جميعاً والله ولي التوفيق .

وتقبلوا وافر التقدير والاحترام

بسم الله الرحمن الرحيم
ملحق رقم (5)

جامعة شندي - كلية الدراسات العليا
قسم الإقتصاد
استبيان رضا العملاء

أخي الكريم / أختي الكريمة:-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء بحث بعنوان (أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء المصارف

دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني) وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير **في**

الاقتصاد . نرجو كريم تفضلكم بالإجابة على الأسئلة الواردة بالاستبيان علماً بأن الإجابات تستخدم

لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة ونأمل من الله أن

تعود بالخير والنفع لنا جميعاً والله ولي التوفيق .

وتقبلوا وافر التقدير والاحترام

الباحثة

ملحق رقم (6)

استبيان رضا العملاء

أولاً: البيانات الشخصية:-

(1) النوع: 1. ذكر

2. أنثى

(2) العمر:-

1. من 20 وأقل من 25 سنة

2. من 25 وأقل من 31 سنة

3. من 31 - 37 سنة

4. من 37 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي:-

1. أساس

2. شهادة متوسطة

2. شهادة ثانوي

3. جامعي

3. فوق الجامعي

5. أخرى حدد

(4) المهنة:

1. موظف

2. رجل أعمال

3. ربة منزل

4. أخرى أذكرها:

(5) منذ متى تتعامل / تتعاملين مع هذا البنك؟

1. 1 - 5 سنة

2. 6 - 11 سنة

3. 12 - 17 سنة

4. أكثر من 18 سنة

ثانياً : محور جودة الخدمات المصرفية:-

فيما يلي عدة فقرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المصرفية لبنك أمدرمان الوطني الذي تتعامل/ تتعاملين معه ، يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تمتاز عمليات البنك المصرفية بالدقة والسرعة					
2.	يهتم موظفو البنك بمعرفة إحتياجات العميل ويسعون لتحقيقها.					
3.	يتمتع موظفو البنك بدرجة عالية من الاحترام تجاه العملاء.					
4.	يملك البنك تجهيزات ومعدات متطورة					
5.	يلتزم العاملون في البنك بالإنضباط في المواعيد					
6.	الخدمات المصرفية المقدمة من البنك في تطور دائماً					
7.	التسهيلات والمرافق لدى البنك ملائمة وجذابة					
8.	مظهر العاملين في البنك أنيق ولائق					
9.	التصميم والتنظيم الداخلي للبنك مرتب ومريح					
10.	يتمتع موظفو البنك باليقظة الدائمة					
11.	يهتم موظفو البنك بمعرفة مقترحات العملاء لتحسين الخدمات المقدمة					
12.	يقدم موظفو البنك الإعتذار للعميل عند الضرورة					
13.	يهتم البنك بإرسال كشف حساب دوري للعميل					
14.	يتمتع موظفو البنك بروح التعاون فيما بينهم من أجل إرضاء العملاء.					
15.	يعمل البنك تحت شعار العميل أولاً.					
16.	الهاتف المصرفي يسهل ويساعد في معرفة الرصيد والمعلومات المصرفية الأخرى.					

					17. يستجيب العاملون في البنك لإحتياجات العملاء بشكل فوري.
					18. يتم الرد على الشكاوي والاستفسارات بسرعة.
					19. يعتبر العاملون في البنك خدمة العملاء من أهم أولوياتهم.
					20. يبدي العاملون في البنك روح الصداقة للعملاء.
					21. يتم تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم.
					22. يحافظ البنك على سرية حساب العملاء.
					23. أشعر بالأمان عند تعاملي مع البنك.
					24. يتمتع موظفوا البنك بدرجة مرونة عالية أثناء تقديم الخدمة.
					25. يمتلك العاملون في البنك درجة مهارة عالية لتنفيذ الخدمة.
					26. يمتاز العاملون في البنك بدرجة اتصال وسلاسة مع العملاء
					27. مستوى جودة خدمات البنك بشكل عام مرتفعة.

ثالثاً:- محور رضا العملاء:

28. هل أنت راض عن مستوى الخدمات المصرفية للبنك؟

1. نعم 2. لا

29. ما هو مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه؟

1. ممتاز 2. جيد
3. مقبول 4. ضعيف

30. هل تعتقد إن الخدمات التي يقدمها البنك كلها :

1. ممتازة 3. جيدة إلى حد ما
2. جيدة جداً 4. وسط 5.

31. هل اقتنعت بخدمات الصراف الآلي:

1. نعم 2. لا

32. لجودة الخدمات تأثير على قرار طلب خدمات هذا البنك

1. أوافق بشدة 2. لا أوافق

3. أوافق 4. لا أوافق بشدة.

33. ما هو تقييمك لمدى صدق المعلومات الواردة عن البنك :

1. صادقة دائماً 2. صادقة غالباً

3. صادقة أحياناً 4. لا أدرى

5. غير صادقة أبداً

35. ما مدى رضاك عن أداء هذا البنك؟

1. راض تماماً 2. لا أدرى

3. راض

4. غير راض 5. غير راض تماماً

36. هل توصي الآخرين بالتعامل مع هذا البنك؟

1. نعم 2. لا

ملحق رقم (7)

استبيان رضاء العاملين

الرجاء وضع علامة (✓) أمام ما يوافق رأيك:-
أولاً: البيانات الشخصية:-

(1) العمر :

1. من 20 وأقل من 30 سنة
 2. من 30 وأقل من 40 سنة
 3. من 40 - 50 سنة
 4. أكثر من 50 سنة

(2) الحالة الإجتماعية:

1. متزوج
 2. عاذب
 3. مطلق
 4. أرمل

(3) المستوى التعليمي:

1. ثانوي
 2. جامعي
 3. فوق الجامعي

(4) الخبرة:

1. أقل من 5 سنوات
 2. 5 وأقل من 10 سنوات
 3. 10 وأقل من 15 سنة
 4. 15 وأقل من 20 سنة

ثانياً : البيانات الأساسية المتعلقة برضا العاملين في بنك أمدرمان الوطني:-

الرقم	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	بصفة عامة أنا راض عن عملي في البنك					
2.	يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة					
3.	نستطيع القول بأن طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك تعتبر طرق حديثة وعلمية.					
4.	نستطيع القول بأن مستوي الأجور في البنك مناسبة					
5.	طرق تقييم الأداء عادله وواضحة لأدائي في البنك					
6.	طرق تقييم أداء العاملين المتبعة في البنك طرق تقليدية					
7.	هل هنالك تناسب بين حجم العمل اليومي وعدد العاملين					
8.	هل توجد ضغوط عمل بسبب نقص الكادر البشري					
9.	حصل العاملون في البنك على الدعم الكافي من الإدارة للقيام بأعمالهم.					
10.	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة للعاملين					

(11) يمكن القول بأن أداء العاملين في البنك:-

1. مرتفع
2. متوسط
3. منخفض

(12) نستطيع القول بأن مستوى الرضا الوظيفي في البنك:-

1. مرتفع
2. متوسط
3. منخفض

(13) أي نوع من أنواع الحوافز يطبق في البنك:-

1. الحوافز المادية
2. الحوافز المعنوية
3. الحوافز المادية والمعنوية معا

(14) ما هو مستوى الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه؟-

1. ممتازة
2. جيدة جداً
3. جيدة إلى حد ما
4. وسط
5. رديئة

(15) هل تشرك الإدارة العليا العاملين في بعض القرارات

1. نعم
2. أحياناً
3. لا

(16) هل يستطيع الموظف أخذ قسط من الراحة أثناء ساعات العمل؟

1. نعم
2. أحياناً
3. لا

(17) هل تواجهك أي مشاكل أثناء عملك

- نعم
- لا

ملحق رقم (7)

د. أيمن محمد الأمين رئيس قسم إدارة التخطيط والبحوث مقابلة شخصية بتاريخ 2012/6/4م
للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالجودة

- 1 - الجودة كهدف تعني ؟
- 2 -تتأثر جودة التصميم بعدة عوامل ؟
- 3 -ماهي أهم السياسات المتبعة بواسطة البنك لترقية الأداء وتحسين مستوى جودة لخدمات المقدمة ؟
- 4 -ماهي أهم المستخدمة لقياس فعالية مستوى جودة الخدمات المقدمة بواسطة البنك لعملائه ؟
- 5 -هل تجرى مقارنه بين أوجه الخدمات المقدمة في البنك وبينه في البنوك المنافسة ؟
- 6 -علي أي أساس تجرى المقارنة ؟
- 7 -هل يستفاد من المقارنة بإجراء تحسينات علي المقدمة بواسطة البنك ؟
- 8 -ماهي الطرق التي يستخدمها البنك لتقليل الأخطاء في العمليات المصرفية والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
- 9 - من وجهة نظرك ما هي المقترحات التي يمكن أن تساعد علي تطوير العمل وتجويد بالبنك ؟

